Entre la tradición y la innovación: el caso de la Universidad Veracruzana

Octavio A. Ochoa Contreras*

Introducción

El fenómeno de la globalización económica, el avance de la ciencia en las diversas áreas del conocimiento humano, el vertiginoso desarrollo tecnológico y la acelerada dinámica de los cambios en el mundo actual están planteando nuevos y magníficos retos a la educación superior y a sus instituciones académicas.

En las naciones más avanzadas se confiere hoy en día una gran importancia al papel que juegan la generación del conocimiento y el desarrollo tecnológico en la dinámica del crecimiento económico. La transferencia de conocimientos y de tecnologías, por parte de las instituciones académicas hacia los sectores productivos, es uno de los ejes alrededor de los cuales gira la discusión sobre el futuro de la educación superior en esos países.

La búsqueda de alternativas de cambio, la construcción de nuevos escenarios y estrategias, así como el diseño y aplicación de nuevas políticas para el desarrollo de la ciencia, de la tecnología y de las instituciones de educación superior, forman parte de los intereses y de las prioridades en las naciones altamente industrializadas; al análisis y la discusión al respecto se incorporan los temas relacionados con la formación de recursos humanos y la competitividad económica, los cambios en los mercados de trabajo derivados de la reorganización de los procesos productivos a nivel mundial, y el papel de las instituciones académicas en su contribución al desarrollo de nuevos conocimientos de valor económico, entre otros aspectos.

En países como los latinoamericanos, este tipo de preocupaciones no está ausente en el diseño de los planes y programas nacionales de desarrollo ni de la política educativa, científica y tecnológica. Sin embargo, en estas naciones, los retos que enfrentan las instituciones académicas son todavía mayores. La amplia y compleja herencia cultural, el rescate y la preservación

* Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores Económicos y Sociales de la Universidad Veracruzana.

de los valores obligan a las instituciones de educación superior, sobre todo las públicas, a conservar y desarrollar la tradición humanística, cultural y artística en beneficio del desarrollo integral del ser humano.

Por lo anterior, es imprescindible que los escenarios futuros de la educación superior en América Latina se conciban tomando en cuenta el doble significado de la función social de sus instituciones: por una parte, su papel en los nuevos procesos de integración económica internacional; y por otra, el rol de la educación superior en la construcción de una sociedad no sólo más próspera sino también humanista, en apego a las múltiples expresiones –de los saberes, conocimientos y artes fraguadas– de las culturas de nuestros pueblos.

La reflexión sobre el futuro de la educación superior, de la ciencia y de la tecnología, por lo tanto, requiere contemplar un proceso de reconstrucción de las instituciones académicas, especialmente las de carácter público como entidades sociales relevantes, sobre todo por la relación que deben guardar no sólo con la industria, el trabajo y la economía en general, sino también con la cultura nacional.

México, al igual que el resto de Latinoamérica, no se sustrae a la problemática anterior. Dentro de un contexto estrictamente económico, el gran reto de la educación superior en nuestro país es el de transformar a sus instituciones de educación superior en entidades potenciales de desarrollo de nuevos conocimientos y vínculos con la producción nacional e internacional.

Actualmente nuestro país se encuentra inmerso en una dinámica de internacionalización e integración, especialmente con sus vecinos de América del Norte. Dentro de este proceso se espera que México logre en unos 15 o 20 años una reestructuración tecnológica que acentúe su competitividad internacional mediante la introducción progresiva de tecnologías innovadoras y la producción de nuevos bienes y servicios. Para ello será necesario una capacitación en ingeniería, administración y ciencias, que permita una inserción más dinámica y menos dolorosa en la economía internacional.

La futura evolución económica y tecnológica del país dependerá de una mejor preparación a su fuerza de trabajo y, sobre todo, del perfeccionamiento de sus capacidades en educación superior, al igual que en ciencia y tecnología. Esto es así porque los sectores de industrialización más dinámicos a escala internacional se encuentran directamente relacionados con la electrónica, la biotecnología, los nuevos materiales y las telecomunicaciones, entre otras áreas del conocimiento; dichos sectores dependen de una creciente innovación y creatividad científica. Debemos pasar de un aprendizaje local de los cono-

cimientos a un franco proceso de desarrollo y producción de innovaciones, para lo cual México deberá acrecentar su propia capacidad intelectual.

Todos estos elementos están vinculados directamente con la vida académica de las universidades y centros de investigación públicos y privados, en donde el conocimiento es el principal factor de producción. Dentro del ámbito económico nacional se prevé que la educación superior tenga un mayor valor material para la vida diaria, ya que el trabajo de grandes sectores de la población estará cada vez más relacionado con la informatización de la sociedad y con actividades laborales y profesionales que requieren de una creciente cantidad de conocimientos abstractos, técnicos y de organización.[1]

Por otra parte, la educación superior en México tiene ante sí otro conjunto de desafíos que se derivan de una concepción de desarrollo que va más allá del crecimiento dentro de un contexto económico globalizador. El desarrollo es más que simples mecanismos de regulación, instrumentos financieros, innovaciones tecnológicas en procesos productivos e integración económica. El desarrollo tiene que ver con la calidad de vida en nuestros espacios vitales (comunidades, vecindarios y centros de trabajo); tiene que ver con la movilidad social, con el bienestar comunitario, con la libertad de decidir sobre nuestro futuro, con la dignidad y el respeto. Sólo la libertad, la tolerancia, la independencia, la verdad y el reconocimiento a la diversidad cultural pueden constituir el verdadero sustrato del desarrollo y de la innovación tecnológica y científica. Por ello, además de contribuir al objetivo económico del país, la educación superior en México tiene que consolidar su papel promotor del humanismo, las artes y la cultura.

Así, de frente a una realidad dinámica y compleja, el paso de la sociedad mexicana hacia una economía y una comunidad cada vez más abierta y global, obliga a las instituciones de educación superior del país a revisar sus estructuras y formas de organización académica, tratando de profundizar sus esfuerzos para vincular, de manera más amplia y efectiva, sus actividades con el entorno productivo y social.

Esta realidad ha abierto un amplio espacio para la reflexión, el análisis, el estudio y la discusión colectiva sobre el papel que la educación superior y sus instituciones deben jugar hoy en día dentro del desarrollo nacional. Están a debate los enfoques y los escenarios futuros para el perfeccionamiento de la educación superior, de la ciencia y de la tecnología en México; de la calidad en los procesos y sus resultados; de la innovación académica; de las

[1] Axel Didriksson T., *La universidad del futuro. Un estudio sobre las relaciones entre la educación, la ciencia y la tecnología en Estados Unidos de Norteamérica, Japón, Suecia y México,* tesis para obtener el grado de doctor en Economía, UNAM, México, 1993, p. 212.

alternativas de financiamiento; y de la transformación de las actitudes y de las formas de organización institucional, entre otros importantes aspectos.

Dentro de este marco general de referencia, el presente trabajo tiene el propósito de exponer los retos y las alternativas que al respecto enfrenta la Universidad Veracruzana en su futuro inmediato. En una primera parte se presenta una base analítica e histórica que intenta proporcionar una imagen del proceso de desarrollo seguido por la Universidad Veracruzana a lo largo de sus 54 años de vida institucional. A partir de este soporte, se introducen a continuación los elementos derivados de la reflexión acerca de sus posibilidades de cambio y transformación institucional.

La trayectoria institucional de la Universidad Veracruzana

Para los motivos del presente trabajo se considerarán dos grandes periodos en el desarrollo de la Universidad Veracruzana. El primero se extiende desde su fundación, en septiembre de 1944, hasta finales de 1968, momento hasta el cual la institución tuvo a su cargo el manejo y la administración académica de los planteles educativos de enseñanza media y media superior del estado. El segundo corresponde a los años transcurridos entre 1969 y 1997, representando este último la fecha en que logra formalmente el estatus de universidad autónoma.

La Universidad Veracruzana ha desarrollado su vida institucional a lo largo de estos dos grandes periodos. Cada uno de ellos se compone de diferentes etapas identificadas por un conjunto de rasgos y características que se pueden diferenciar, ya sea en función de las formas de organización académica y administrativa que fueron adoptadas, por el tipo de prioridades internas asignadas a la vida académica e institucional, o por la clase de respuestas que la institución ha ofrecido a las demandas sociales de su entorno.

1944-1968

Dentro de este largo periodo, un primer momento está representado por el inicio formal y la integración de la Universidad Veracruzana bajo condiciones muy especiales ligadas a los antecedentes de la educación superior en el estado.

A pesar de diversos intentos legislativos realizados a partir de la Constitución estatal de 1917,[2] la sociedad veracruzana y el gobierno estatal no

[2] La inquietud de formar una universidad se había hecho sentir desde finales del siglo XIX. Cuando esta necesidad se hizo apremiante se plasmó en la Constitución local del 24 de agosto de

habían podido organizar la educación superior más que de una manera limitada y parcial. Es sólo hasta finales de 1944, dentro de un clima nacional de estabilidad política –donde las instituciones de educación superior existentes en la época gozaban ya de las ventajas de la autonomía y de la libertad de cátedra–, que se funda la Universidad Veracruzana como "el órgano destinado a suministrar la enseñanza técnica, la secundaria, la profesional y la de altos estudios".[3] El primer estatuto orgánico, expedido el 28 de agosto de 1944, estableció como fines de la nueva institución los de:

a) impartir enseñanza universitaria, normar y reglamentar su ejercicio, y expedir títulos y diplomas; *b*) establecer la investigación científica y artística en beneficio de las clases laborales y de la comunidad en general, así como la cooperación con la investigación particular y oficial correspondientes; y *c*) fomentar la cultura en general.

La Universidad Veracruzana emergió como una institución pública respaldada moral y económicamente por el gobierno del estado, quien la dotó inmediatamente de un patrimonio propio integrado por un conjunto de bienes muebles e inmuebles, con una personalidad jurídica propia, y con la capacidad de administrar libremente su patrimonio, aunque "...ligada por indisolubles vínculos...con el régimen, que se mantendrán a través de la facultad no declinable que el Ejecutivo (estatal) tendrá de nombrar al rector, mientras la universidad conquista, después de recorrer el arduo camino que la conducirá a la completa realización de sus altos destinos, el derecho a la autonomía plena y absoluta".[4]

Con estas bases legales y materiales, la Universidad Veracruzana recogió los antecedentes de la educación media y superior en Veracruz, haciéndose cargo de las escuelas secundarias y de bachilleres oficiales, artísticas, profesionales, especiales y de estudios superiores de la entidad, algunas de las cuales habían sido fundadas en el siglo XIX. Así, se fundaron inmediatamente la Facultad Jurídica (que retomó las labores de la Escuela de Leyes establecida en 1843 y restablecida como Escuela de Derecho en 1919); la Facultad de Bellas

---

1917, estableciendo la obligación del Estado de promover lo necesario para la difusión y mejoramiento de la educación de la entidad y de legislar sobre la enseñanza universitaria. Posteriormente, la ley del 24 de agosto de 1920 estableció los fundamentos legales que conformarían el proceso para el posterior surgimiento de la Universidad Veracruzana. Vicente Palacios Santillán, *Historia Documental de la Legislación Orgánica de la Universidad Veracruzana*, Universidad Veracruzana, Xalapa, 1987, pp. 9-12.

[3] Jorge Cerdán, "Estatuto Orgánico de la Universidad Veracruzana", Gobierno del Estado de Veracruz, Xalapa, 1944, en Ángel J. Hermida Ruiz (comp.), *Legislación educativa de Veracruz. Ámbito universitario*, Universidad Veracruzana, Xalapa, 1994, pp. 169-181.

[4] *Ibidem*, p. 170.

Artes (que continuó con los trabajos del antiguo Conservatorio que funcionaba desde 1936 ofreciendo estudios de música y danza); la Escuela Superior de Música; el Departamento de Arqueología y la Radiodifusora de la Universidad. Asimismo la universidad absorbió las escuelas de Enfermeras y Parteras de Xalapa, Orizaba y Veracruz; los colegios preparatorios de Xalapa y Orizaba; el ilustre Instituto Veracruzano del Puerto; el Colegio Preparatorio de Artes y Oficios de Córdoba; otras escuelas de educación media y especial, e incluso bibliotecas públicas, museos y dependencias oficiales análogos. De esta suerte, hacia 1945, la naciente institución contaba ya con 42 establecimientos y 5,798 alumnos,[5] la mayor parte de ellos cursando estudios de nivel medio y medio superior.

Esta particular forma de integrar a la primera institución universitaria en el estado, imprimió a la Universidad Veracruzana características y rasgos muy especiales que han predominado a lo largo de sus 54 años de existencia, influyendo decisivamente en el desarrollo de su vida institucional. Estos *sellos* de origen son los siguientes:

1. El surgimiento de la Universidad Veracruzana estuvo fundamentado en la necesidad de contar con una institución del Estado capaz de contribuir al progreso social y de hacerse cargo de organizar la enseñanza técnica, secundaria, profesional y de altos estudios dentro del territorio veracruzano, conservando un espíritu democrático. Se le otorgó legalmente el liderazgo social y se le apoyó económicamente para organizar la imperfecta unidad educativa que existía en la época, con la pretensión de armonizar los niveles educativos mencionados y de ofrecer alternativas viables para la población veracruzana. El cumplimiento de este compromiso social ha sido exigido desde entonces a la Universidad Veracruzana, contemplándosele ahora y siempre como la institución estatal de educación superior pública responsable de responder a las necesidades de formación de recursos humanos, calificados, especialmente en los niveles técnico y profesional.

2. Desde su creación, la universidad ha estado innegablemente ligada a la vida económica, social y política de la entidad, siendo establecida a partir de un proyecto de Estado como un centro de cultura y de enseñanza, financiado por el erario público estatal, con autonomía en su régimen interior y en la administración de su patrimonio; aunque el poder ejecutivo estatal se reservó la atribución de nombrar al rector. Estas características de origen también han gravitado en la vida administrativa y académica de la institución, afectando de diversas maneras la toma de decisiones internas. Aún en

[5] Leandro García Rodríguez, 1910-1981, "Educación Universitaria", en Ángel Hermida Ruiz (coord.), *Historia de la educación en el estado de Veracruz*, Xalapa, Ediciones Normal Veracruzana, 1986, p. 635.

la actualidad, en que la institución ha logrado el estatus jurídico de autónoma, la universidad sigue ligada por indisolubles vínculos con la esfera política del estado; por ejemplo, en el terreno financiero, el gobierno estatal ha aportado desde siempre la mayor parte del subsidio a la institución: más del 90 por ciento al principio, y 54 por ciento en la actualidad.

3. La Universidad Veracruzana nace desconcentrada, generándose desde el origen su carácter de universidad regionalmente distribuida. Se incorporaron a ella establecimientos educativos ya existentes en diferentes ciudades del estado. Las intenciones de desarrollar una institución de educación superior pública con presencia en diferentes ámbitos del territorio estatal quedaron plasmadas desde un principio, cuando se define el patrimonio de la universidad en la Ley del 5 de septiembre de 1944 expedida por el gobierno del estado.[6] En ella se otorga la propiedad y se ponen al servicio de la universidad diversos bienes muebles e inmuebles ubicados no sólo en las ciudades de Xalapa, Veracruz, Córdoba, Orizaba, Tlacotalpan y Alvarado, sino también edificios y predios rústicos localizados en las regiones del sur y del norte de la entidad: Coatzacoalcos, Minatitlán, Cosamaloapan, Tuxpan, Pánuco, entre otros muchos lugares. Quedaron así apuntaladas las intenciones para una ulterior expansión desconcentrada de la nueva universidad. Esta característica ha acompañado desde entonces al desarrollo institucional.

4. A pesar de lo anterior, el esquema general de organización institucional adoptó la forma de una administración centralizada en Xalapa, y en la figura del rector y su aparato administrativo; esquema que, con algunas modificaciones, persiste hoy en día. En cuanto a la organización académica, se adoptó el modelo de escuelas y facultades como instancias específicas relativamente desvinculadas entre sí, en las que se realizaría la transmisión de conocimientos a partir de asignaturas y planes y programas de estudio anuales o semestrales.

5. La universidad contempló desde un principio la integración de las tres funciones sustantivas de la vida académica a su quehacer institucional: docencia, investigación y difusión de la cultura. Sin embargo, la prioridad estuvo y ha estado centrada en la enseñanza, básicamente debido al deseo de materializar y e impulsar el ideal de la educación superior en el estado de Veracruz, integrando y ampliando los esfuerzos que desde el siglo XIX y hasta 1944 habían sido realizados en esta materia. A partir de entonces, los esfuerzos por ampliar la cobertura educativa han sido permanentes ante una demanda social creciente. En todas las etapas del desarrollo de la universidad se ha manifestado una constante preocupación por atender la demanda de educa-

[6] Jorge Cerdán, "Ley del 5 de septiembre de 1944, patrimonio de la Universidad Veracruzana", gobierno del estado de Veracruz, Xalapa, 1944, en Ángel J. Hermida Ruiz (comp.), *op. cit.*, pp. 182-186.

ción superior; ésta ha sido la tarea prioritaria que ha regido la organización académica y el crecimiento de la Universidad Veracruzana a lo largo del tiempo. Las prioridades institucionales han estado puestas en la función docente y en mucho menor medida en la investigación científica y la generación de conocimientos.

6. La universidad recoge también los antecedentes relacionados con la cultura, al hacerse cargo de las antiguas escuelas de arte y música existentes en el estado, así como de establecimientos culturales análogos. Asimismo, las actividades de investigación social se materializaron específicamente en el departamento de Arqueología, sin abordarse en principio otras áreas para la generación de conocimientos, sentándose así los cimientos para el auge de una tradición humanista promotora de la cultura y las artes, prestigio del cual goza actualmente la Universidad Veracruzana.

A partir de estos lineamientos, implícitos en las declaraciones de la época, en las exposiciones de motivos y en la legislación estatal y universitaria, la Universidad Veracruzana comienza –a partir de 1945– a transitar por una senda de expansión caracterizada por un proceso de incrementos sucesivos en el número de sus establecimientos y en la ampliación de su cobertura educativa.

En un principio el arranque fue inevitablemente modesto, debido a las limitaciones materiales, falta de equipo, carencia de una infraestructura académica y de una plantilla docente profesional y sólida. No obstante, entre 1945 y 1968 se registró un acelerado crecimiento, especialmente en la educación media y media superior.

En este primer gran periodo de la vida institucional, la enseñanza de nivel medio llegó a concentrar el mayor número de los establecimientos académicos, absorbiendo también la mayor proporción de la matrícula global de la universidad. El número de escuelas y facultades, así como la matrícula de enseñanza superior, registraron también un buen crecimiento, aunque éste fue más moderado. Con el respaldo financiero mayoritario de los cuatro regímenes estatales que rigieron los destinos de Veracruz durante esos 24 años, la Universidad Veracruzana concentró sus prioridades en la construcción de más aulas y escuelas y en la contratación de un mayor número de docentes.

Así, por ejemplo, para el año de 1956, transcurridos dos sexenios estatales después de su fundación, el número de escuelas de enseñanza media y media superior creadas o incorporadas a la universidad ascendía ya a 97 establecimientos en todo el estado, con una matrícula mayor a los 12,000 estudiantes que representaban casi el 90 por ciento del total de alumnos. Era una

época en que la universidad recibía más del 90 por ciento de su subsidio de manos del gobierno estatal.

Durante ese mismo periodo se abrieron las facultades de Comercio, Pedagogía, Arquitectura y Filosofía, las escuelas de Artes Plásticas, Teatro y Danza Moderna, y el Instituto de Lenguas, en Xalapa; la facultades de Medicina, Odontología, Ingeniería y Periodismo, en Veracruz; y la Facultad de Ciencias Químicas en Orizaba. La matrícula de estos centros educativos ascendía entonces sólo a 1,481 estudiantes de nivel superior,[7] la mayor parte de ellos inscritos en las carreras de Leyes, Medicina, Comercio y Música. En relación con el desarrollo de las actividades de extensión y difusión cultural, destacó en este periodo la creación del coro, el cine club, el teatro universitario y el departamento editorial.

En el siguiente régimen, de 1957 a 1962, la institución recibió de nuevo un fuerte impulso conservando la misma trayectoria de los años anteriores: nuevos edificios escolares de nivel medio y superior; más libros para bibliotecas; designación de un mayor número de catedráticos y un impulso general a las artes y letras. Se construye la zona universitaria, la biblioteca central y el teatro del Estado; se abre la Escuela de Verano para Extranjeros y las carreras de Letras Españolas, Antropología, Historia y de profesor en Física y Matemáticas, en Xalapa; y se inaugura la Facultad de Veterinaria y Zootecnia en Veracruz. En el terreno de la investigación científica, se había registrado ya un cierto impulso a las exploraciones arqueológicas, que culminó con la incorporación del departamento de Antropología de la Dirección General de Educación del Gobierno del Estado a la Universidad Veracruzana, creándose el Instituto de Antropología y el museo del mismo nombre.

Entre 1963 y 1968 continuaron abriéndose nuevas escuelas de enseñanza media e iniciaron actividades las facultades de Psicología, Economía y Biología, así como la carrera de Administración de Empresas y la de Estadígrafo, en Xalapa; la de Químico Agrícola en Orizaba; y las carreras cortas de Técnico de Laboratorio, Nutrición, Saneamiento y Salud Pública, en Veracruz. Cabe hacer notar que en todo este periodo la expansión de la educación media se registró en los diferentes puntos geográficos del territorio del estado, en tanto que el crecimiento de la educación superior no había rebasado los asentamientos originales de Xalapa, Veracruz-Puerto y Orizaba.

El desenvolvimiento alcanzado por la universidad en estos años tuvo como base material, de nueva cuenta, el decidido apoyo del gobierno estatal, quien seguía aportando financieramente la mayor parte del subsidio a la

[7] Universidad Veracruzana, *Memoria de la Universidad Veracruzana, 1951-1956*, Universidad Veracruzana, Xalapa, 1956.

institución universitaria; continuaron también las donaciones de inmuebles, aumentando progresivamente el patrimonio de la universidad. Los objetivos prioritarios declarados frecuentemente, tanto por el gobierno estatal como por la institución, seguían siendo los de ampliar las oportunidades para realizar estudios de educación media, media superior y superior, y evitar la salida de jóvenes estudiantes veracruzanos hacia la capital de la república buscando opciones educativas de nivel superior. Otro de los postulados que rigieron las decisiones universitarias fue el énfasis puesto en la conservación y la difusión de la cultura. La investigación siguió recibiendo la última prioridad y sólo se manifestaba en el terreno de la antropología, gracias a los esfuerzos de algunos connotados investigadores de la época y al relativo interés que esta actividad despertaba en las esferas del gobierno estatal.

El crecimiento de la Universidad Veracruzana en este primer gran periodo no había estado exento de dificultades, que se tradujeron en una problemática de orden administrativo, por una parte, y de orden financiero y político, por otra. Respecto a la primera, la expansión desconcentrada de la universidad provocó la necesidad de revisar y mejorar la estructura orgánica de la institución, ya que el esquema original –que bajo la tutela del ejecutivo estatal reposaba sobre una estructura básica compuesta por el consejo universitario, el rector, el secretario general, el tesorero, el oficial mayor y los directores de escuela o facultad– se mostraba ya insuficiente.

Éstas fueron las razones de fondo que llevaron al gobierno del estado, en 1958, a la expedición de una nueva ley orgánica considerando que "...en los últimos años, la Universidad Veracruzana… (había)… aumentado notablemente el número de sus instituciones educativas… (y)… creado institutos y departamentos que han tenido que funcionar al margen de toda disposición legislativa, guiándose simplemente por algunas normas generales dictadas por el Consejo Universitario".[8] En función de lo anterior, resultaba entonces necesario ajustar las reglamentaciones al desarrollo orgánico de la institución. Si bien las nuevas disposiciones remarcaron la conveniencia de respetar los lineamientos generales del estatuto orgánico de 1944, las actividades de competencia del consejo universitario quedaron restringidas a establecer las normas generales de funcionamiento interno y a señalar la forma de organización y distribución del presupuesto en cada uno de los organismos universitarios, suspendiendo su participación en la toma de decisiones de corte

[8] Antonio M. Quirasco, "Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana del 8 de enero de 1958", Gobierno del Estado de Veracruz, Xalapa, 1958, en Ángel J. Hermida Ruiz (comp.), *op. cit.*, pp. 195-217.

administrativo. La dirección de la universidad y la responsabilidad de las funciones administrativas quedaron centralizadas en la figura del rector.

Esta nueva ley fue significativa en cuanto al gobierno y a la administración universitaria, ya que además del rector, el consejo universitario, las juntas académicas y los directores de escuelas y facultades, por primera vez se incorporó explícitamente al gobernador del estado como autoridad universitaria. Este hecho formalizó jurídicamente la tutela del gobierno estatal y su estrecha relación con los destinos de la universidad. El nuevo ordenamiento facultó también a la institución para establecer las escuelas, institutos, bibliotecas, museos y centros de experimentación que juzgara convenientes de acuerdo a sus necesidades. Se le otorgó también el derecho de incorporar los estudios hechos en otras escuelas de enseñanza secundaria, de bachillerato o profesionales, siempre y cuando los planteles en que se realizaran dichos estudios tuvieran afinidad con los planes y programas de estudio y los métodos para evaluar el aprovechamiento vigentes en la universidad. Además, quedó estipulado que las escuelas de enseñanza media, en sus dos ciclos, dependerían de la Dirección General de Enseñanza Media, y ésta, junto con las demás escuelas y facultades, lo haría directamente de la rectoría. Las nuevas disposiciones no sólo regularizaban las decisiones y las acciones de creación o incorporación de nuevos centros educativos realizadas en los años anteriores, sino que habilitaban a la universidad para continuar su expansión a lo largo del territorio estatal.

Los fines de la universidad también fueron redefinidos, estableciéndola ahora como una institución pública dotada de plena capacidad jurídica y organizada para impartir enseñanza superior, formar profesionales, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad, organizar y llevar a cabo investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales y, en particular, del estado de Veracruz, así como extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura. Para realizar lo anterior, quedó establecido que el organismo podría organizarse como mejor lo estimara conveniente, dentro de los lineamientos de la propia ley y observando siempre los principios de la libre investigación y la libertad de cátedra.[9] No obstante, la mención de *universidad autónoma*, presente en el estatuto orgánico anterior, simplemente desapareció de la ley orgánica. Los lazos entre la universidad y el Estado se reafirmaron y el gobierno –en un ambiente de colaboración, no hostil, pero tampoco exento de dificultades–, continuaba siendo el conductor real de los destinos de la Universidad Veracruzana.

[9] *Ibidem*, p. 196.

Con una nueva estructura administrativa, vigente a partir de 1958, la universidad continuó su senda de incrementos sucesivos, tanto en sus entidades académicas como en su cobertura educativa. Sin embargo, debido precisamente a ese gran crecimiento, la institución comenzó a resentir no sólo fuertes problemas financieros, sino de orden político, derivados del tamaño y de la complejidad ya manifiesta de la estructura orgánica y de gobierno de la institución. Hacia 1967 tal situación se resumía de la manera siguiente:

La población de la Universidad Veracruzana en sus niveles medio, subprofesional, profesional y de extensión universitaria, había sido en 1963 de 29,099 alumnos, y en 1967 ascendía ya a 43,900. Más del 60 por ciento de esta última cifra correspondía a la matrícula de enseñanza media y media superior, contándose a la fecha 108 establecimientos de esa naturaleza. Existían también 18 escuelas y facultades de nivel superior, ofreciendo ya 21 opciones profesionales en el nivel de licenciatura con una matrícula de 6,763 alumnos.[10] El resto del alumnado se encontraba inscrito en carreras técnicas y en escuelas de extensión universitaria. En ese corto periodo la población escolar había aumentado en más del 50 por ciento.

El número de empleados universitarios había registrado también un aumento considerable: en 1963 el número de plazas administrativas fue de 595; las de servicio 210; las de investigación 17, y el número de docentes ascendía a 3,328. Hacia 1967 se contaban ya 864 plazas administrativas, 353 de servicio; 60 de investigación y 5,085 de docencia.[11]

En promedio existía un profesor por cada 85 alumnos, con una clara tendencia a un desequilibrio anual más agudo, toda vez que la disponibilidad de material humano para la docencia no aumentaba al mismo ritmo de la población escolar. Asimismo, el número de profesionistas egresados era desproporcionadamente bajo en relación con la densidad demográfica de la institución, correspondiendo el mayor número a las llamadas profesiones liberales, mientras que en las ramas ligadas al desarrollo económico era notoriamente escaso. Otro tanto podía decirse respecto a las especialidades subprofesionales; el bajo número de egresados ponía de manifiesto las deficiencias de los sistemas pedagógicos, así como una amplia deserción escolar y una carencia casi total de orientación vocacional.[12]

[10] SEP, *El sistema educativo de Veracruz,* Subsecretaría de Planeación y Coordinación Educativa, México, D.F., 1974, p. 235.

[11] Fernando López Arias, "Cauces de superación para la Universidad Veracruzana, intervención ante el Consejo Universitario del 28 de junio de 1958", en revista *Jarocha*, núm. especial 49, Xalapa, 1967, pp. 29-33.

[12] *Idem*.

A pesar de que el subsidio del gobierno estatal había aumentado cada año, siendo el más alto hasta entonces otorgado a la universidad, los fondos suministrados no bastaban para satisfacer los crecientes requerimientos. Esta coyuntura crítica, aunada al crecimiento de la demanda de escolaridad en el nivel universitario –producto a su vez del amplio desarrollo del nivel inmediato anterior registrado hasta esa fecha–, representó entonces el reto más serio jamás enfrentado en relación con la capacidad física y técnica de la Universidad Veracruzana, y con la política estatal que alentaba su desarrollo.[13] Un elemento adicional que figuraba entonces en el escenario de la vida universitaria estaba constituido por la fuerza protagónica que había ganado la representación estudiantil a partir de la constitución de la Federación de Estudiantes Veracruzanos, a la cual se le había concedido desde 1957 la representatividad de toda la gran masa estudiantil de la universidad, así como el derecho de cobro de cuotas de afiliación que obligatoriamente pagaban los alumnos de secundarias, preparatorias, escuelas y facultades de la institución. Este acuerdo se mantuvo hasta 1979, año en que fue derogado por el consejo universitario en función de la violencia que establecieron grupos que luchaban por alcanzar la representación de la federación y las canonjías y prebendas que obtenían con ese poder.[14]

Los problemas administrativos y financieros de la institución, así como la creciente participación política de los estudiantes en los destinos de la universidad, exacerbada por el movimiento estudiantil de 1968, llevaron finalmente al gobierno estatal a la decisión de separar la enseñanza media y media superior de la Universidad Veracruzana. La ley orgánica de enseñanza media del 27 de noviembre de 1968 y la Ley número 61 de la misma fecha, reformaron la ley orgánica de la Universidad Veracruzana separando ambos niveles educativos, conservando la universidad la enseñanza técnica y profesional.[15] Termina así un largo periodo en el que se concibió a la universidad como la institución que debía garantizar los esfuerzos educativos del estado, construyendo una especie de pirámide formativa que –a partir de la base proporcionada por la instrucción primaria– integrara la enseñanza media, media superior y la educación superior, universitaria y técnica. Se planteó entonces la necesidad de emprender una reforma educativa en el seno de la institución, al mismo tiempo que en el país se gestaban ya las condiciones para una expansión sin precedentes en los organismos nacionales de educación superior.

[13] *Idem.*

[14] Aureliano Hernández Palacios, *Testimonio de la Universidad Veracruzana*, Universidad Veracruzana, Xalapa, 1988, pp. 183-184.

[15] Ángel J. Hermida Ruiz, *op. cit.*, pp. 243-244.

1969-1997

Este segundo gran periodo de la vida institucional de la Universidad Veracruzana puede a su vez dividirse en tres etapas.

1969-1980. En esta etapa se desarrolla un proceso de reforma universitaria y una expansión acelerada de la institución, especialmente en la década de los años setenta, tal y como sucedió con otras IES del país en la misma época.

A partir de 1969, aprovechando la coyuntura que ofreció la separación de la universidad de los planteles de enseñanza media y media superior, así como los lineamientos de la política nacional de educación superior, la institución comenzó la búsqueda de un proceso de reforma educativa que le permitiera resolver sus problemas internos y responder a la creciente demanda de educación superior que se manifestaba en el estado de Veracruz.

A finales de los años sesenta y principios de los setenta, la problemática económica y educativa del estado exigía con mayor presión a la universidad pública. El crecimiento demográfico y la concentración urbana registrada en la entidad veracruzana durante aquellos años, fueron identificados como los principales factores que determinaban el alto índice de demanda de educación en todos sus niveles, especialmente en el de la educación superior.[16] La participación de Veracruz en el desarrollo industrial del país en esa época, el crecimiento logrado por el ingreso per cápita veracruzano, el aumento de la población entre los 19 y los 24 años, las escasas oportunidades de estudios técnicos en el nivel medio superior y en el subsistema tecnológico estatal, dieron por resultado un fuerte crecimiento de la matrícula del bachillerato y, consecuentemente, de la demanda por las carreras que ofrecía la Universidad Veracruzana. Los principales problemas de la universidad frente a este crecimiento desproporcionado, para el cual no estaba preparada, pueden resumirse de la manera siguiente:

a) El crecimiento desmedido de las inscripciones de primer ingreso y su concentración en las carreras tradicionales.
b) La insuficiente infraestructura universitaria.
c) La improvisación de las plantillas docentes y de la organización institucional.
d) Las limitaciones académicas que presentaba la enseñanza media del estado.
e) El aumento en las tasas de reprobación, de irregularidad escolar y de deserción de las aulas universitarias.

[16] Ma. de la Luz Aguilera Mejía, "Análisis de la educación superior en el estado de Veracruz", *Dualismo*, revista del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores Económicos y Sociales, núm. 1, Universidad Veracruzana, Xalapa, 1972, pp. 51-141.

f) Los desajustes o desequilibrios presupuestales que tendían a disminuir sustancialmente el gasto no escolar, destinado a la investigación y a la extensión y difusión cultural.
g) Las limitaciones financieras que parecían ser el cuello de botella más importante.

En el panorama nacional la situación no era sustancialmente diferente. Por ejemplo, en la XXI asamblea general ordinaria de la ANUIES, realizada en Hermosillo, Sonora, en abril de 1970, se concluía que la educación superior mexicana confrontaba "una situación particularmente difícil ante la demanda social de estudios superiores –resultado del crecimiento demográfico del país– y la demanda de los técnicos y profesionales capacitados que requiere el desarrollo económico y social de México". En consecuencia, "había que tratar de adecuar en lo posible la estructura de la matrícula de primer ingreso de la enseñanza profesional a las necesidades del desarrollo económico y social del país".[17] Un año después, en Villahermosa, Tabasco, la ANUIES llamaba la atención sobre la existencia de disfuncionalidades y serios problemas en las instituciones de educación superior que hacían impostergable la necesidad de una reforma integral. Y en Tepic, Nayarit (1972), Veracruz (1974) y Querétaro (1975), se hicieron pronunciamientos a favor de vincular la formación académica con las necesidades derivadas de los objetivos del desarrollo nacional; de la realización de trabajos especiales tendientes a promover una más adecuada ubicación y distribución de la población escolar por áreas de estudio, con especial atención en aquellas carreras que son de interés para el progreso nacional; y de un modelo de crecimiento de las instituciones de educación superior que incluyera la descentralización de instalaciones y servicios para programar racionalmente la expansión y el mejoramiento de sus funciones. Todas estas orientaciones eran semejantes a las establecidas por los programas federales de entonces, derivados de los principales supuestos de la reforma educativa propuesta en el sexenio 1970-1976.[18] Bajo estas políticas nacionales, los años transcurridos entre 1968 y 1980 representaron un periodo marcado por la expansión y la innovación de las instituciones de educación superior; fue una época de recursos cuantiosos para las instituciones de educación media superior y superior, y un momento en que la planeación de la educación superior estuvo en boga, teniendo como sustento la relación universidad-producción.[19]

[17] Jorge G. Cano Tisnado, *Educación superior y desarrollo tecnológico en México. La política estatal 1970-1994*, Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, 1996, pp. 132-134.
[18] *Idem*.
[19] Axel Didriksson T., *op. cit.*, pp. 112-123.

La Universidad Veracruzana, inmersa de lleno en este panorama nacional, inició en 1971 una serie de reestructuraciones sucesivas que estuvieron basadas en las políticas generales siguientes, expresadas de manera implícita o explícita en los documentos oficiales de la época:[20]

a) Mejora en la política de control en la inscripción, limitando el ingreso en carreras saturadas y ampliando la capacidad en aquellas necesarias para el desarrollo estatal.
b) Preparación de profesorado de tiempo completo y medio tiempo a través de su proyección hacia los estudios de posgrado.
c) Creación de un sistema de categorías académicas para evitar el desarraigo del personal docente.
d) Continuación de la política de expansión desconcentrada de la institución, siguiendo las tendencias de la concentración urbana y las características económicas de las diversas regiones del estado de Veracruz, para asegurar un crecimiento equilibrado de la entidad.
e) Creación de nuevas carreras universitarias de acuerdo con la capacidad académica y de infraestructura de cada región universitaria, evitando las duplicaciones innecesarias.
f) Planeación y puesta en operación de programas de estudio de posgrado en aquellas áreas de conocimiento que presentaran ventajas para el impulso de la investigación vinculada a las necesidades del desarrollo estatal.
g) Gestión del incremento del subsidio del gobierno federal de manera sostenida y sustancial, dentro del marco de las tendencias políticas y económicas nacionales.
h) Mantener el mayor porcentaje posible en la contribución del gobierno estatal al subsidio de la universidad en función de la gran influencia político-administrativa que ejercía sobre la institución.
i) Redistribución del gasto, aumentando la proporción de los recursos destinados hacia la investigación y la extensión universitaria.

Bajo los anteriores referentes, el desarrollo de la Universidad Veracruzana observó a partir de 1971 –dentro del marco de la reforma educativa propuesta a nivel nacional– una primera etapa de planificación institucional, que puso en marcha un proceso interno de reforma académica, administrativa y jurídica.

Las primeras acciones de la reforma en el ámbito académico se enfocaron a enfrentar el problema de la demanda educativa y la atención a las deficiencias del ciclo de bachillerato estatal, que en ese entonces comprendía sólo

[20] Consúltese al respecto, *La voz de los rectores*, Universidad Veracruzana, Xalapa, 1986, pp. 119-195.

dos años de estudio. A finales de 1971 –también como una forma de respuesta a los altos índices de reprobación y deserción en las aulas universitarias– se crea en Xalapa la Escuela de Iniciación Universitaria, bajo el argumento de que los estudios de nivel superior requerían de una preparación previa que verdaderamente permitiera realizar con éxito los estudios de nivel superior.

Dicha escuela estableció un programa general con cuatro áreas de estudio, vinculadas directamente con los diferentes tipos de carreras ofrecidas por la universidad: médico–biológica, económico–administrativa, humanística y técnica. Sus objetivos principales fueron dos:

> *a*) establecer un curso general de un año, por áreas de conocimiento, como medida para abatir el desaprovechamiento en los estudios profesionales; y *b*) eliminar el examen de admisión para todos los aspirantes provenientes del bachillerato, garantizando el ingreso inmediato a la universidad y evitar el rechazo de numerosos alumnos y la sumisión de estos a la rigidez de una carrera elegida con escaso conocimiento de ella.

Se ofrecía así al alumno un amplio margen de posibilidades para ubicarse en el área de estudios que respondiera mejor a sus intereses.[21] Sucesivamente se abrieron las escuelas de iniciación universitaria en Veracruz (1972); Poza Rica, Ciudad Mendoza y Córdoba (1973); Coatzacoalcos (1974); y Minatitlán (1976). Ésta fue la solución que el estado de Veracruz intentó dar al problema del aumento de un año al ciclo de bachillerato sugerido por la reforma nacional. Las escuelas de iniciación universitaria prepararían a los aspirantes para los estudios profesionales, complementando así el ciclo de enseñanza media. El año de estudios de iniciación fue considerado como un primer grado propedéutico y no aumentó la duración de los estudios profesionales. Sin embargo, el funcionamiento de estas escuelas ocasionaría un cambio en el ciclo de estudios profesionales, pues la mayoría de las carreras universitarias redujeron de 10 a ocho semestres el término para obtener la licenciatura.

La implantación del año propedéutico encabezó un amplio proceso de crecimiento institucional desconcentrado a lo largo del territorio estatal, con el que se reafirmó la vocación regional de la institución. Entre 1971 y 1980 se consolidó la regionalización universitaria, definiéndose con precisión sus cinco zonas de influencia.

Los objetivos perseguidos en la nueva fase de descentralización de la vida académica de la institución fueron los de absorber la creciente deman-

[21] Ofelia Mora Muñoz, "El año propedéutico en la Universidad Veracruzana", *La Palabra y el Hombre*, núm. 51, nueva época, Universidad Veracruzana, Xalapa, 1984, pp. 113-128.

da, sin disminuir el nivel académico, y ubicar la oferta educativa de acuerdo con las necesidades de las distintas regiones económicas del estado. El estudio de las características socioeconómicas de las diversas regiones de Veracruz, el análisis de la disponibilidad de servicios complementarios a la enseñanza, y el examen de la potencialidad de los mercados de trabajo, sirvieron de base para justificar la necesidad de ubicar escuelas profesionales del área técnica, ciencias de la salud y económico-administrativa en las regiones de Coatzacoalcos-Minatitlán y Tuxpan-Poza Rica.[22]

Con el apoyo del gobierno federal, del gobierno estatal y de los sectores económicos involucrados en el desarrollo regional de estado,[23] se crearon en este periodo el mayor número de escuelas, facultades y carreras universitarias jamás registrado en el crecimiento institucional. Asimismo se pusieron en marcha nuevos institutos y centros de investigación, así como los primeros programas de posgrado.

Sin la pretensión de ser exhaustivos, se muestran a continuación, por región universitaria, las principales entidades académicas y programas creados en este periodo:

Coatzacoalcos-Minatitlán

En Coatzacoalcos: Escuela de Enfermería y Obstetricia (1971); Facultad de Ingeniería (1974); Unidad Multidisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Químicas y Ciencias Administrativas, con las carreras de ingeniería civil, mecánica eléctrica, ingeniería química y química industrial (1975); y las carreras de comercio y administración (1976). En Minatitlán: Facultad de Enfermería (1975); Unidad de Ciencias de la Salud con las carreras de medicina y enfermería (1976); trabajo social (1977) y odontología (1979).

Poza Rica-Tuxpan

En Poza Rica: Facultad de Medicina (1971); carreras de ingeniería civil, mecánica eléctrica e ingeniería química (1975); carreras de cirujano dentista e ingeniería electrónica; y facultades de Pedagogía y Arquitectura (1980). En

[22] Luz Angélica Gutiérrez Bonilla, *La planificación de la educación superior. Un caso práctico: la Universidad Veracruzana*, tesis profesional, Facultad de Economía, Universidad Veracruzana, Xalapa, 1982, p. 59.

[23] Algunos ejemplos al respecto son los siguientes: la Compañía Industrial Veracruzana donó las instalaciones para la creación de la Facultad de Medicina en Ciudad Mendoza, y los edificios contiguos fueron adquiridos con la intervención del Presidente de la República, Luis Echeverría. En la ciudad de Xalapa, el gobierno del estado donó los terrenos para la Facultad de Medicina y suministró las obras de urbanización para la construcción de la unidad de humanidades. La sección 10 del Sindicato de Trabajadores Petroleros donó los terrenos y 10 millones de pesos para la construcción de la Facultad de Medicina en Minatitlán. Industrias Químicas del Istmo de Coatzacoalcos donó 10 hectáreas y 3 millones de pesos para la construcción de instalaciones universitarias en esa ciudad. En Veracruz se donó un predio de tres hectáreas para la Escuela de Ingeniería Naval. Estas y otras aportaciones vinieron a ampliar el patrimonio de la universidad y permitieron avanzar en la política de desconcentración trazada por la institución y el gobierno del estado.

Tuxpan: Facultad Contaduría (1977); Unidad de Ciencias Biológico-Agropecuarias y las carreras de veterinaria y biología (1979); y ciencias agrícolas (1980).

Orizaba-Córdoba

En Orizaba: carrera de ingeniería agroquímica (1977). En Ciudad Mendoza: carreras de medicina (1973) y odontología (1977), en la Unidad de Ciencias de la Salud. En la ciudad de Nogales: facultades de Contaduría (1977) e Ingeniería (1978). En Córdoba: facultades de Ciencias Agrícolas (1978) y de Ciencias Biológicas (1980).

Veracruz

Instituto de Medicina Forense y carrera de nutrición (1974). Carrera de técnico histopatólogo embalsamador (1975). Carrera de ingeniería química en la Unidad Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Químicas (1976). Maestría en medicina forense y especialidades en anestesiología y medicina social (1977). Posgrados en Ingeniería: mecánica eléctrica, oceánica, ambiental, estructuras e hidráulica, y facultades de Comercio y Administración (1978). Licenciatura en bioanálisis (1979). carreras de administración de empresas turísticas, pedagogía y psicología, y tres grupos artísticos (1980).

Xalapa

Facultades de Idiomas (1969) y Estadística (1970). Centro de Estudios Históricos y Centro de Investigaciones Lingüístico Literarias (1971). Centro de Estudios Educativos, Instituto de Investigaciones Jurídicas y la maestría en desarrollo regional (1972). Facultad de Medicina, Instituto de Investigaciones Económicas, Centro de Investigaciones Biológicas y Facultad de Artes Plásticas (1974). Unidad de Humanidades y Unidad de Ciencias de la Salud, carrera de Danza e incorporación a la Universidad Veracruzana de la Orquesta Sinfónica de Xalapa (1975). Facultad de Teatro, Instituto de Música, licenciatura de ciencias atmosféricas, Unidad Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Químicas, Unidad Interdisciplinaria de Investigaciones Estéticas y Creación Artística, Instituto de Investigaciones Administrativas con su programa de maestría en administración y maestría en ciencias penales (1976). Carreras de ingeniería mecánica eléctrica, ingeniería química y química farmacéutica biológica, y Facultad de Sociología (1977). Facultad de Odontología, carreras de nutrición, bioanálisis y biología, Orquesta de Cámara de la Facultad de Música e Instituto de Artes Plásticas (1978). Licenciatura en instrumentación electrónica y licenciatura en informática, dentro de la Unidad de Economía y Estadística (1979). Instituto de Danza, Departamento de Salud Pública, Instituto de Ciencias de la Salud, Hospital de Gineco-Obstetricia, Departamento de Psicología y Medicina de Rehabilitación, carrera de ciencias agrícolas, Unidad Docente Multidisciplinaria de Enseñanza Abierta y diversos grupos artísticos (1980).

La política de crecimiento institucional y de desconcentración académica trazada por la universidad y el gobierno del estado convirtió a la Universidad Veracruzana en la institución de educación superior de mayor presencia en Veracruz, llegando a absorber en ese entonces la mayor parte de la matrícula estatal de educación superior. El crecimiento de ésta fue espectacular. En 1969 la población escolar en las aulas universitarias era de 8,733 estudiantes; 10 años después ese total ascendía ya a más de 50,000 alumnos inscritos. Alrededor de una quinta parte de ese total correspondía a la matrícula de las escuelas de iniciación universitaria. En 1979 se ofrecían 114 opciones de formación profesional en 16 ciudades del estado: seis carreras de nivel medio profesional, 77 licenciaturas y 31 posgrados. La plantilla del personal académico alcanzaba ya 4,461 plazas, y se contaban 14 institutos y centros de investigación realizando programas y proyectos vinculados a las necesidades del desarrollo estatal.[24] En este periodo, la difusión cultural y artística de la Universidad Veracruzana consolidó su presencia nacional e internacional gracias a la reconocida calidad de sus grupos especializados. Todo este desarrollo fue posible gracias al decidido apoyo a la política de crecimiento desconcentrado de la institución, proporcionado tanto por el gobierno estatal como por el federal. Las crecientes aportaciones federales se reflejaron en el aumento de su participación financiera al subsidio universitario: en 1979 aportaba ya más del 42 por ciento.

La reforma académica de la institución necesariamente debió ser acompañada de una reforma administrativa y jurídica. Fue evidente que el crecimiento y la desconcentración de la universidad requerían de una nueva estructura organizacional que permitiera contar con una mayor capacidad de servicios de apoyo y de gobierno universitario. Nuevas estructuras y sistemas administrativos fueron creados con el propósito de fortalecer la coordinación académica y operativa de la institución en las diferentes áreas de conocimiento y regiones universitarias.

En el ámbito de la organización académica, se crearon seis divisiones correspondientes a las áreas de Ciencias de la Salud, Biológico-Agropecuarias, Técnica, Económico Administrativas, Humanidades y Artes, cuyos titulares fueron los responsables de coordinar las actividades docentes, de investigación y extensión de las entidades académicas de cualquier región universitaria adscritas a cada división. Dichas divisiones establecían y ejecutaban la política académica en cada área de conocimiento; se crearon para tal efecto los *consejos por área académica* como comisiones permanentes del Consejo Universitario, otorgándose así una mayor participación a la comunidad

[24] Universidad Veracruzana, *La voz de los rectores*, *op. cit.*, pp. 178-189.

universitaria en los procesos de decisión y legislación internos. Una particularidad de esta nueva estructura fue que las jefaturas de división quedaron centralizadas en Xalapa, frente a un proceso de desconcentración académica. Otra más fue la creación de una estructura que agrupaba entidades académicas afines en unidades académicas multi o interdisciplinarias.

En el ámbito administrativo, se presentó también la necesidad de crear nuevas dependencias en las regiones universitarias, para brindar apoyo tanto a las entidades académicas regionales como a la administración central. Se inició entonces un proceso de desconcentración administrativa, con el establecimiento de las delegaciones administrativas regionales en las zonas de Córdoba-Orizaba, Veracruz, Coatzacoalcos-Minatitlán y Poza Rica-Tuxpan.

Finalmente, ante estos cambios y frente a la emergencia de nuevas organizaciones tales como la Federación de Sindicatos del Personal Académico (*Fesapauv*) y el Sindicato de Empleados y Trabajadores al Servicio de la Universidad (*Setsuv*), la legislación universitaria requería también ser transformada para reglamentar debidamente el desarrollo orgánico de la institución. El 24 de diciembre de 1976 se reforma la Ley Orgánica a iniciativa del gobierno del estado y con ello se intentó aclarar y precisar la diversidad de atribuciones de las autoridades universitarias y la relación de colaboración entre el gobierno del estado y la universidad. Se reglamentó la nueva estructura orgánica y se favoreció una mayor participación de la comunidad universitaria en los asuntos internos de la institución. A partir del nuevo ordenamiento, los órganos legislativos universitarios discutieron y aprobaron nuevas reglamentaciones internas tendientes a precisar las relaciones entre los miembros de la comunidad. Se definieron así el estatuto general, el estatuto del personal académico, el estatuto de alumnos y otros reglamentos que otorgaron a la Universidad Veracruzana un nuevo rostro como institución pública de educación superior.

La reforma educativa, administrativa y jurídica llevada a cabo en esta etapa de 10 años, aunque justificada y oportuna en su momento, no estuvo exenta de problemas y dificultades de orden diverso entre los que figuraron principalmente la improvisación de las plantillas docentes y los reclamos estudiantiles. Los efectos negativos de este gran crecimiento afectarían –como se verá más adelante– las etapas posteriores del desarrollo institucional.

1981-1986. En 1981 se inició otra etapa en la que disminuyó sensiblemente la expansión y crecimiento de las entidades académicas. Es un periodo de poco avance y de inestabilidad interna.

En el ámbito nacional, en la primera mitad de la década de los años ochenta, la vida de las instituciones de educación superior pareció entrar en

una etapa de hibernación. Incidieron en esto la severa crisis económica que enfrentó el país al desvanecerse las aspiraciones asociadas a una previsión de un crecimiento económico sostenido del 8 por ciento anual en el producto interno bruto, así como los cambios de enfoque de las políticas gubernamentales. Se abrió un periodo de retracción de la educación superior marcado por los recortes financieros, las escasas iniciativas gubernamentales y la caída drástica de los salarios reales de los trabajadores universitarios y administrativos.[25]

Dentro de este contexto, la Universidad Veracruzana comenzó a manifestar una serie de problemas internos que se expresaron claramente tanto en el orden académico como en el administrativo. Dos hechos pueden ser destacados en la vida universitaria dentro de esta etapa: una reforma a la ley orgánica y la realización de un primer diagnóstico de corte institucional que resaltó la situación prevaleciente y la problemática interna.

La reforma a la Ley Orgánica fue aprobada por la legislatura estatal el 25 de mayo de 1983, a iniciativa del gobernador del Estado, al considerarse que la estructura universitaria presentaba lagunas y carencias, por lo que era necesario organizarla para que reflejara "de manera clara y lógica el modo como se cumplirían las tres funciones básicas".[26] Lo esencial de tales reformas consistió en la creación de dos secretarías, una académica y otra de administración y finanzas. Dentro de la primera quedaron incorporadas las áreas de conocimiento en que se dividía la labor docente –haciendo referencia a las *divisiones académicas* que en adelante cambiarían su nombre por el de *direcciones generales de área académica*–, y la dirección general de investigaciones, de la cual dependerían los institutos y centros de investigaciones. Esta decisión separaría formalmente la actividad docente de la de investigación.[27] Dentro de la segunda secretaría quedaron incorporadas todas las actividades que competen al manejo de los recursos financieros, humanos y materia-

[25] Gonzalo Varela P., "La política de la educación superior en la década de los noventa: Grandes esperanzas e ilusiones perdidas", en Alejandro Mungaray L. y Giovanna Valenti N. (coords.), *Políticas públicas y educación superior*, ANUIES, México, pp. 255-256.

[26] Ángel J. Hermida R., *op. cit.*, pp. 419-420.

[27] Tal separación implicó la creación de la comisión académica del área de investigaciones, como una comisión permanente del consejo universitario equivalente a las comisiones por área académica docente. Sin embargo, al incluir a todos los institutos y centros de investigación de las diversas áreas del conocimiento, el consejo académico del área de investigaciones nunca fue convocado ni reunido ante la inutilidad de su razón de ser: cada representante de centro o instituto de investigación no contaba con pares académicos con los cuales analizar, deliberar, aprobar o reorientar sus planes o programas de trabajo. Esta situación anómala fue corregida hasta 1993 cuando nuevas modificaciones a la Ley Orgánica eliminaron este absurdo, reincorporando a los institutos y centros de investigación al seno de las correspondientes comisiones académicas por áreas de conocimiento. Así, los representantes académicos de facultades e institutos de una misma área quedaron reunidos, de nueva cuenta, en el seno de estos órganos de decisión colegiada.

les. Finalmente, argumentando que las actividades de extensión y difusión cultural, consideradas entonces como *no académicas,* habían venido realizándose con gran prestigio pero de manera dispersa y sin la coherencia derivada de una estructura administrativa unificada, "resultaba pertinente el establecimiento de la secretaría de la rectoría, que además de coordinarlas, lo haría con otros aspectos también dispersos, como el de las relaciones públicas y los servicios comunitarios".[28] Estas decisiones, impulsadas desde las esferas del gobierno estatal, influyeron decisivamente en la vida interna de la institución, reflejando el amplio control político que dicho gobierno tenía sobre su universidad.

Ante la problemática cotidiana que abrumaba a la institución, en el mes de abril de 1984 el consejo universitario acordó el nombramiento de una comisión para realizar un diagnóstico académico de la Universidad Veracruzana. Se planearon y aplicaron dos cuestionarios a una muestra del 10 por ciento de los alumnos y de los docentes, y una encuesta censal a investigadores y directores de entidades académicas de las distintas regiones universitarias. En marzo de 1985 la comisión presentó, además de un análisis detallado de la problemática existente, las siguientes recomendaciones acerca de los asuntos que requerían de atención prioritaria:[29]

- Revisión y adecuación de la legislación universitaria, especialmente de la legislación complementaria a la Ley Orgánica, que permanecía sin modificación a pesar de los recientes cambios en la ley fundamental.
- Revisión de la validez del ciclo de Iniciación Universitaria, el cual no cumplía ya con los objetivos originales: el examen de admisión había vuelto a aplicarse y era fuertemente cuestionado por el gran número de rechazados y el manejo político que se realizaba alrededor del ingreso de nuevos estudiantes.
- Revisión de los procedimientos y del examen de admisión a fin de garantizar, ante la creciente demanda, la igualdad de oportunidades y el establecimiento de criterios de aceptación e ingreso con base en aptitudes y conocimientos.
- Definición de los perfiles de ingreso a las diferentes carreras universitarias.
- Definición de los perfiles de los docentes universitarios y formación pedagógica y disciplinaria para evitar la improvisación de catedráticos.
- Vinculación de la docencia con la investigación.
- Mejora de las condiciones de trabajo y de los salarios del personal académico.

[28] Ángel J. Hermida R. *op. cit*.

[29] Universidad Veracruzana, *Diagnóstico académico*, Comisión de Diagnóstico del Consejo Universitario, Xalapa, 1985.

- Reglamentación del sistema de enseñanza abierta.
- Mejoramiento y desarrollo de las actividades de investigación y del posgrado universitario.
- Rescate del servicio social.
- Desarrollo de una conciencia institucional en la comunidad universitaria.

Con relación a la problemática administrativa, la comisión llamó la atención sobre la escasez de recursos financieros, el gran peso de las decisiones administrativas sobre el desarrollo académico, la falta de comunicación interna y externa y la carencia de programas y planes que orientaran el fortalecimiento de la universidad y sus diferentes dependencias y entidades docentes y de investigación; se reclamó entonces una mayor actividad y compromiso de las instancias institucionales de planeación. Finalmente, se consideró que muchos de esos problemas derivaban de una inadecuada e inflexible estructura orgánica y administrativa, con tramos de control muy amplios, funciones o atribuciones no bien delimitadas y procesos de descentralización no efectivos; todo lo cual afectaba el buen cumplimiento de las funciones sustantivas.

A pesar de tales recomendaciones, la institución no realizó grandes transformaciones en este periodo. Por el contrario, cabe hacer notar el hecho de que, a finales de esta etapa, desapareciera la dirección de planeación y estadística dentro de la estructura de organización interna, destacándose la Universidad Veracruzana como la única institución de educación superior pública del país que carecía de esa dependencia.

1987-1997. Esta tercera etapa puede ser considerada como una fase de preparación para la transformación de la Universidad Veracruzana. A lo largo de 10 años se realizaron diversos esfuerzos de evaluación y planeación que, a nuestro juicio, permitieron enfrentar ciertos rezagos acumulados en los años anteriores e incorporar algunos gérmenes de innovación en el quehacer institucional.

En 1986 la Universidad Nacional Autónoma de México realizó en su seno un intento particular de reforma impulsado desde la propia rectoría. El diagnóstico y la propuesta de soluciones no tuvieron el éxito esperado; pero según algunos estudiosos del tema, la reforma planteada contenía elementos que de alguna manera fueron valorados no sólo por la política gubernamental sino por todo el sistema de educación superior del país.[30]

Tal vez tomando como referencia este antecedente, en el mes de julio de 1987 la rectoría de la Universidad Veracruzana –que recién había tomado pose-

[30] Gonzalo Varela P., *op. cit.*, p. 257.

sión en diciembre de 1986– convocó a la comunidad universitaria a un proceso de consulta para el desarrollo integral de la institución. A partir de la aprobación por el consejo universitario de un documento de propuestas y criterios para la consulta, presentado por la nueva administración,[31] se dio inicio a un proceso abierto de planeación participativa: 699 documentos, conteniendo 1,432 propuestas, sirvieron de base para la puesta en marcha de 26 programas de acción inmediata. Estos programas, junto con los lineamientos establecidos a partir de 1989 por el Programa Nacional de Modernización Educativa y la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (Conaeva), establecieron las bases para el desarrollo de las actividades de evaluación y planeación universitaria, así como para la posterior elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 1991-1993. Con estos fundamentos, las principales transformaciones logradas entre 1988 y 1992 se pueden resumir de la manera siguiente:

- Eliminación del ciclo de Iniciación Universitaria en 1990, de acuerdo con las modificaciones al bachillerato estatal que se extendió de dos a tres años.
- Modificación de los planes y programas de estudio de todas las carreras universitarias, las cuales redujeron su duración de 10 a ocho o nueve semestres.
- Se crea la comisión técnica de ingreso y escolaridad; se mejora el examen de admisión y se establece como única vía para el acceso a la universidad.
- Se aprueba el reglamento general de planes y programas de estudio.
- Se crean nuevas opciones de titulación profesional.
- Se definen las líneas prioritarias de investigación: ecología, biología molecular, sistemas acuáticos, química orgánica, tecnología de alimentos, medicina tropical, medicina nuclear, estudios forenses, salud pública, lenguaje y educación, lingüística, literatura hispanoamericana, estudios históricos, desarrollo regional, ingeniería de estructuras e hidráulica, computación y sistemas, entre otras.
- Se aprueba la creación del sistema universitario estatal bibliotecario; se define su reglamento y se inicia un proceso de construcción de instalaciones regionales de servicio: bibliotecas y centros de idiomas.
- Se expide una nueva ley orgánica para la institución en abril de 1992.

La Ley Orgánica de 1992, aprobada por la legislatura a iniciativa del gobernador del estado, estableció fundamentalmente dos cambios:

a) creó las vicerrectorías regionales en sustitución de las anteriores delegaciones administrativas, definiendo además la existencia de un secretario

[31] Universidad Veracruzana, *Proposiciones y criterios generales para el desarrollo integral de la Universidad Veracruzana. Documento de trabajo para el Plan Institucional*, H. Consejo Universitario, Xalapa, 1987.

regional académico y uno de administración y finanzas sin precisar atribuciones y líneas de coordinación con los secretarios generales correspondientes.

b) Redujo la representación del Consejo Universitario de más de 300 delegados a menos de 70, con la consiguiente inconformidad de la comunidad académica y estudiantil de la universidad.

Por esta razón, al cambio de gobierno estatal en diciembre de ese mismo año, la nueva administración de la Universidad Veracruzana procedió a definir, con el concurso de la comunidad universitaria y bajo un proceso de consulta, una nueva propuesta de ley orgánica que fue presentada al Ejecutivo del estado y finalmente aprobada por la legislatura estatal en diciembre de 1993.

Esta nueva ley no sólo reinstaló la estructura anterior y las atribuciones del Consejo Universitario,[32] sino que jurídicamente abrió la posibilidad de que se incorporaran los representantes académicos del sistema de enseñanza abierta y de los organismos de difusión cultural y extensión universitaria, que hasta entonces nunca habían contado con representación ante esa instancia; estos últimos fueron entonces reconocidos como entidades académicas, estableciéndose las bases para integrar sus órganos colegiados. Otras modificaciones de importancia atendieron algunas de las preocupaciones que los universitarios habían venido manifestando en años anteriores: se reguló la enseñanza abierta, se suprimió la figura de la comisión académica del área de investigación que nunca había funcionado, reincorporándose los institutos de investigación a las comisiones por área de conocimiento correspondientes; y se abrió la posibilidad de que las facultades pudieran organizar programas y proyectos de investigación y de estudios de posgrado, atribución que desde la ley de 1976 había quedado reservada a los institutos de investigación.

Los años comprendidos entre 1993 y 1997 representan, a nuestro juicio, un periodo de recomposición y reorganización universitaria ante una relativa apertura del gobierno estatal para con su universidad. A ello contribuyó la política nacional de educación superior, primero bajo los lineamientos del Programa Nacional de Modernización Educativa y su fondo (Fomes), y después dentro del marco del Programa Educativo 1995-2005. En este lapso se intensificaron las labores de evaluación y autoevaluación institucional, evaluación

[32] La Ley Orgánica de 1992 había suprimido la atribución del Consejo Universitario de aprobar el presupuesto anual de egresos, así como los acuerdos dictados por el rector en los asuntos de resolución urgente que eran competencia de ese organismo. Véase al respecto "La exposición de motivos de la ley orgánica del 18 de diciembre de 1993", en Ángel J. Hermida R., *op. cit.*, pp. 483-487.

externa de programas académicos, y autoevaluación de entidades académicas y dependencias universitarias. Estos insumos coadyuvaron para que la administración estableciera un proceso de reordenamiento del gasto interno, aplicándolo al desarrollo de 19 líneas prioritarias que se expresaron mediante programas anuales de trabajo. Los objetivos centrales de esta labor estuvieron orientados fundamentalmente a:

a) la atención a la creciente demanda de educación superior del estado mediante la ampliación de la capacidad institucional y la generación de nuevas y mejores opciones formativas;
b) el mejoramiento de la calidad de los elementos y agentes del proceso educativo: personal académico, estudiantes, planes y programas de estudio, instalaciones, equipo, organización y administración; y
c) al logro de una mayor correspondencia de los resultados del quehacer académico con las necesidades y expectativas de la sociedad veracruzana.

Los principales programas fueron los siguientes:

• Readecuación de la oferta educativa institucional y mejoramiento de la selección y admisión de aspirantes.
• Innovación educativa y reforma curricular.
• Desarrollo integral del personal académico a través de su formación en el posgrado.
• El fortalecimiento del posgrado y de la investigación a través del apoyo a programas y proyectos de alta calidad.
• Modernización del equipo académico de facultades e institutos.
• Desarrollo informático, que privilegió la ampliación del equipo de cómputo y el impulso a la instalación de una red institucional y de centros de cómputo regionales.
• El desarrollo bibliotecario y la construcción de la red de bibliotecas universitarias.
• La modernización de la administración y el reordenamiento financiero.
• La vinculación con los sectores externos.
• La internacionalización de la universidad, mediante el incremento de los vínculos y actividades académicas con instituciones extranjeras.
• El mejoramiento de la infraestructura física en todas las regiones universitarias.
• La actualización de la normatividad universitaria que se tradujo en la revisión y modificación de estatutos y reglamentos universitarios.
• La planeación institucional, que condujo a la elaboración y aprobación del primer plan general de desarrollo a largo plazo de la institución: 1997-2005.

Finalmente, para cerrar esta revisión histórica del desarrollo de la Universidad Veracruzana, haremos una breve referencia al nuevo estatus de autonomía obtenido por la institución a finales del periodo 1993-1997.

En 1993 se iniciaron dentro de la Universidad Veracruzana –y a petición misma de las autoridades universitarias– los procesos de evaluación externa de sus actividades académicas y administrativas. Durante los meses de febrero y marzo de ese año, el comité de evaluación de la función administrativa de los CIEES realizó la evaluación correspondiente dentro de la institución. El reporte final comenzaba por reconocer que la Universidad Veracruzana representaba una alternativa viable para el desarrollo de la población veracruzana y que, en virtud de su carácter de universidad pública estatal, recibía del gobierno del estado un sustancial apoyo financiero, participando éste en sus órganos de gobierno. Sin embargo, afirmaron:

> en el transcurso del tiempo esta relación de dependencia se ha traducido en una situación de retraso más que de progreso para la universidad. El involucramiento del gobierno estatal, tanto en su estructura como en su operación, ha demostrado ser poco benéfico para el manejo de la administración universitaria, por lo que una mayor independencia es conveniente para la institución. Las reformas y medidas correctivas que se emprendan requerirán, por tanto, de una amplia participación de los universitarios como condición para avanzar en el nuevo proyecto de universidad.[33]

En otra parte del documento se asentaba que la institución no lograría avances significativos si no superaba sus problemas de tipo estructural. La falta de autonomía era uno de ellos al supeditar sus decisiones al gobierno estatal y ser vulnerable a los vaivenes de la política. Al respecto se acotaba que no se trataba simplemente de la designación de las autoridades universitarias, sino de la toma de conciencia por parte de la comunidad universitaria para sentir a la universidad como suya. Como resultado, el comité emitió la recomendación de dotar a la Universidad Veracruzana de mayor independencia en su organización y en el ejercicio de sus facultades. Tal recomendación fue presentada al rector y al propio gobernador del estado en su calidad de primera autoridad universitaria, junto con la propuesta de iniciar dentro de la universidad un proceso continuo de cambio planeado con el apoyo incondicional del gobierno local. La fundamentación fue la siguiente:

[33] Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), *Reporte de evaluación de la Función Administrativa en la Universidad Veracruzana,* 1993, p. 18.

> Tomando en consideración las excelentes relaciones que existen con el gobierno del Estado, es posible que la universidad logre convencer en el ámbito político sobre la importancia que tiene para la vida universitaria el que en un ambiente de respeto mutuo y trabajo coordinado, se permita a la Universidad Veracruzana una mayor independencia. Es deseable que, sin trastocar los vínculos que la ligan con el estado, éste no la considere como una dependencia más de la administración estatal, ya que corre el riesgo de involucrarla en procesos que no corresponden a una organización académica.[34]

A nuestro juicio, estos hechos representaron un antecedente importante para los acontecimientos que ocurrirían años después. Fue la primera vez en muchos años que este tema se abordó directamente en las esferas del gobierno estatal, probablemente dando inicio a un proceso de reflexión al interior de las esferas gubernamentales, que culminaría con la iniciativa presentada por el gobernador a la legislatura del estado, la expedición de la Ley de Autonomía de la Universidad Veracruzana a finales de 1996, y el nombramiento del primer rector autónomo en septiembre de 1997. Cabe mencionar por último que la concesión de la autonomía a la Universidad Veracruzana fue políticamente enmarcada por la consulta pública para la reforma democrática en Veracruz, iniciada a finales de 1995 bajo los lineamientos postulados en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

El perfil actual de la institución

Durante sus diferentes etapas de crecimiento, las políticas de desarrollo institucional mostraron diversos énfasis y orientaciones, pero se apegaron siempre a su base original. La universidad creció y adaptó sus formas de organización académica y administrativa coyunturalmente, hasta adquirir el perfil que hoy la caracteriza. Hoy, la Universidad Veracruzana figura como la institución de educación superior más importante en el estado de Veracruz.

La institución ha expandido sus servicios a lo largo y ancho del territorio estatal, con presencia en las cinco grandes regiones económicas de la entidad y con planteles en 14 localidades.

La organización universitaria está conformada por una estructura basada en áreas académicas, facultades, carreras e institutos de investigación. Debido a su desconcentración geográfica, las actividades académicas son coordinadas por la Secretaría Académica con sede en Xalapa y las vicerrec-

[34] *Ibidem*, p. 92.

torías de Veracruz, Orizaba-Córdoba, Poza Rica-Tuxpan y Coatzacoalcos-Minatitlán. Las direcciones generales de las áreas académicas de Artes, Biológico-Agropecuaria, Ciencias de la Salud, Económico-Administrativa, Humanidades y Técnica, auxilian en la coordinación de las actividades realizadas por las distintas facultades y carreras. La dirección general de investigación coordina los planes y actividades de los institutos; y la dirección de divulgación artística las labores de los grupos artísticos y la programación de las actividades culturales.

En la ciudad de Xalapa funcionan 32 facultades, 16 institutos y dos centros de investigación; los centros de idiomas, iniciación musical infantil y atención integral para la salud del estudiante universitario; un museo; un hospital-escuela; una escuela para estudiantes extranjeros; una orquesta sinfónica y 10 grupos artísticos, cuatro talleres de artes y una galería.

En Veracruz operan 13 facultades, tres institutos de investigación; un centro de iniciación musical infantil, el centro de idiomas, tres grupos artísticos y un taller de artes. En Córdoba-Orizaba se cuenta con ocho facultades y dos centros de idiomas. En Poza Rica-Tuxpan funcionan 13 facultades, un centro de idiomas y dos talleres de artes. En Coatzacoalcos-Minatitlán operan siete facultades, una escuela de enfermería y un centro de idiomas.

Oferta educativa

En función de su oferta educativa y su matrícula, la Universidad Veracruzana está considerada entre las instituciones públicas de educación superior más grandes del país. Cuenta hoy con una amplia oferta en seis áreas de conocimiento y en los niveles educativos técnico, técnico universitario, licenciatura y posgrado.

Para el ciclo escolar 1997-1998 la institución registró una matrícula de 58,688 estudiantes, de los cuales 75.96 por ciento se concentraba en el nivel de licenciatura, 4.7 por ciento en el posgrado, 0.61 por ciento en el nivel técnico y 19.16 en los centros regionales de idiomas, de iniciación musical infantil y talleres libres de arte.[35]

En el mismo ciclo la matrícula de licenciatura ascendió a 44,564 estudiantes y su distribución por regiones marca una concentración en la zona de Xalapa, que absorbe el 41.62 por ciento; Veracruz el 22 por ciento; Poza Rica-Tuxpan 13.01 por ciento; Orizaba-Córdoba 12.68 por ciento; y Coatza-

[35] *Consolidación y proyección de la Universidad Veracruzana hacia el siglo XXI. Programa de trabajo 1998-2001*, Xalapa, 1998, p. 23.

coalcos-Minatitlán 10.69 por ciento. La oferta de estudios en el nivel de licenciatura ascendió a un total de 53 carreras universitarias, las cuales, distribuidas entre los diferentes planteles y regiones, arrojan un total de 103 programas académicos impartidos. Xalapa y Veracruz concentran más de la mitad de ese total.

Ese año la institución atendió al 6.5 por ciento de la población estatal ubicada en el rango de 18 a 24 años de edad, lográndose absorber el 33 por ciento del egreso anual del bachillerato. Sin embargo, la demanda de ingreso a licenciatura alcanzó los 26,085 solicitantes y, en función de los recursos académicos y de la infraestructura física disponible, la universidad sólo pudo aceptar a 12,430 de tales aspirantes, es decir el 48.65 por ciento.[36]

Para el mismo ciclo escolar, la oferta de estudios de posgrado fue de 70 opciones aprobadas por las comisiones de área académica del consejo universitario. De ese total, 59 se ofrecieron en las diferentes regiones universitarias y en los estados de Oaxaca y Tabasco. La suma de opciones que se repiten dio un total de 100 programas, de los cuales 47 y 22 se concentran en Xalapa y Veracruz, respectivamente; Orizaba-Córdoba (nueve); Coatzacoalcos-Minatitlán (nueve); Poza Rica-Tuxpan (nueve); Tabasco (tres); y Oaxaca (uno). Un 50.1 por ciento de la matrícula del posgrado se concentra en programas de maestría; casi el 46 por ciento en el nivel de especialidad y el 4 por ciento en programas de doctorado. Sólo cuatro de estos programas están inscritos en el padrón de excelencia del Conacyt. Finalmente, la mayor parte de los programas y alumnos en posgrado se concentra en el área económico-administrativa (38,7 por ciento); le sigue el área técnica con 30.1 por ciento; humanidades con 12.9 por ciento; ciencias de la salud (10.8 por ciento); y biológico-agropecuarias (7.45).[37]

Personal académico

Al inicio del periodo 1997-1998, el personal académico de la Universidad Veracruzana estaba integrado por 5,010 docentes, de los cuales el 20.5 por ciento son de tiempo completo, 4.2 por ciento de medio tiempo, y 75.3 por ciento son profesores por asignatura. 4,151 académicos impartían docencia en el nivel de licenciatura y 859 en el posgrado. De un total de 1,251 profesores de tiempo completo, sólo el 40 por ciento cuenta con estudios de posgrado: el 12.7 por ciento posee la especialidad; 22.9 por ciento el grado de maes-

[36] *Idem*.
[37] *Ibidem*, pp. 24-25.

tría, y sólo el 4.3 por ciento el de doctor. Por otra parte, de los 223 profesores de medio tiempo, únicamente el 35 por ciento cuenta con estudios de posgrado, y de los 3,029 profesores contratados por asignatura, sólo el 30.3 por ciento poseen ese nivel de estudios.[38]

Para 1998 la plantilla del personal académico dedicado a la investigación sumaba un total de 546 profesionales, de los cuales el 64.5 por ciento cuentan con el nombramiento de investigador y los restantes están dedicados a labores de apoyo en calidad de técnicos académicos. De ese total, el 91 por ciento está dedicado de tiempo completo; el 8.6 por ciento de medio tiempo, y el resto está contratado por horas. De los 352 investigadores de tiempo completo, el 21 por ciento cuenta con grado de licenciatura, el 14.5 por ciento con especialidad, el 46.8 por ciento con maestría, y el 15.3 por ciento con doctorado. La mayor parte de ellos (55.3 por ciento) se ubican en las áreas de conocimiento económico-administrativas y educación y humanidades; el 21 por ciento en ciencias de la salud; el 18.4 por ciento en ciencias naturales y exactas, y sólo el 5.3 por ciento en ingeniería y tecnología. Finalmente, sólo un total de 38 investigadores se encuentran incorporados al Sistema Nacional de Investigadores. Con esta plantilla la universidad atiende 78 líneas de investigación y 20 programas institucionales, reportándose para ese año la realización de 239 proyectos, y un promedio de un artículo por investigador publicado en revistas con arbitraje cada cinco años.[39]

Personal administrativo

De acuerdo con las cifras proporcionadas por los documentos oficiales, en la Universidad Veracruzana laboran 9,818 personas, de las cuales 4,159 corresponden al personal administrativo (42.7 por ciento del total). Esto arroja una proporción del personal administrativo con respecto al académico de casi uno a uno. La distribución de este tipo del personal técnico, manual y administrativo se observa de la manera siguiente: 54.4 por ciento se ubica en las facultades y en el sistema de enseñanza abierta, el 11.5 por ciento en los institutos de investigación, el 11.5 por ciento en las dependencias de difusión y extensión, y el restante 22 por ciento se ubica en las dependencias de la administración universitaria.[40]

[38] *Ibidem*, p. 29.
[39] *Ibidem*, p. 30.
[40] *Ibidem*, pp. 32-33.

Un escenario de tendencia: el agotamiento del modelo de desarrollo institucional

Los procesos de consulta a la comunidad, realizados a finales de los años ochenta, así como los recientes trabajos de evaluación externa, autoevaluación y planeación institucional, emprendidos en los años noventa, han hecho evidente la existencia de deficiencias acumuladas por la forma en que la universidad ha evolucionado. El diagnóstico del Plan General de Desarrollo 1997-2005 reconoce que las tendencias y rasgos que a continuación se mencionan, ponen en riesgo la continuidad del desarrollo institucional, cuestionando la pertinencia y la calidad del quehacer universitario. De ello se derivan un conjunto de debilidades y contradicciones que expresan la necesidad de emprender un verdadero cambio estructural.[41]

La universidad se organizó alrededor de un conjunto de centros de enseñanza y servicio que ya existían en el territorio veracruzano. La estructura adoptada para responder a tales circunstancias conserva desde entonces los rasgos esenciales de una organización académica desconcentrada, basada en escuelas y facultades, así como en una administración centralizada. Sobre esta base se crearon progresivamente nuevas entidades académicas que abordaron distintas áreas de conocimiento, así como otras dependencias, algunas de las cuales separaron incluso las funciones docentes de las de investigación.

El molde al que se ajustó el desarrollo de la institución es precisamente el origen de muchos de sus problemas actuales, y el crecimiento desarticulado en cuanto a funciones produjo un desenvolvimiento institucional en ocasiones adaptativo y otras reactivo. El crecimiento alcanzado durante más de cinco décadas se ha manifestado por la ampliación y diversificación del número de entidades académicas y dependencias administrativas, dentro de un esquema de avance acumulativo sin planeación organizacional a largo plazo. Las modificaciones, al respecto, realizadas a través del tiempo, se han reflejado en las distintas versiones de la ley orgánica expedidas en los años de 1950, 1958, 1968, 1975, 1983, 1991, 1993 y 1996. Sin embargo, a pesar de los intentos legislativos más recientes, el soporte orgánico de la institución continúa manifestándose hoy como un todo complejo en el que se observa una sobreposición de estructuras académico-administrativas.

Esta sobreposición se manifiesta por la coexistencia de cuando menos tres estructuras diferentes:

a) un modelo de organización académica tradicional por facultades e institutos separando en la práctica la docencia de la investigación;

[41] Universidad Veracruzana, *Plan General de Desarrollo*, Xalapa, 1997, pp. 49-57.

b) una estructura orgánica desconcentrada con vicerrectorías regionales; y *c*) una administración centralizada en la rectoría con un manejo dual de la autoridad central que se manifiesta a través de dos secretarías generales (académica y de finanzas) y de cuatro vicerrectorías regionales.

Los efectos de esta estructura compleja se manifiestan en una problemática que afecta a los ámbitos administrativo, académico y laboral.

En el ámbito administrativo, la frecuente búsqueda de adaptaciones a través de los años ha generado una mayor complejidad de los sistemas de trabajo y de los procedimientos, frenando el desarrollo de una administración basada en los modernos sistemas informáticos. Incluso persisten problemas de duplicidad de funciones o de servicios, situación que afecta negativamente los tiempos y los costos de operación, genera confusión en la aplicación de las líneas de autoridad y comunicación, y obstaculiza la integración institucional.

El crecimiento experimentado por la Universidad Veracruzana para atender la demanda educativa durante las últimas décadas, generó también disfuncionalidades en muchos elementos de su estructura académica; en el incremento del número y tamaño de las dependencias no existió un proceso concomitante de innovación en las formas de organización del trabajo docente y de investigación, las cuales han permanecido rígidas e inadecuadas. La articulación de las funciones sustantivas se ha visto obstaculizada y, por ende, la concepción misma del quehacer académico.

El tamaño y la complejidad crecientes de la institución han contribuido a fragmentar el quehacer universitario, y al relativo aislamiento de los espacios académicos. La integración y comunicación inadecuadas entre las entidades de las diversas regiones y áreas de conocimiento ha contribuido a que sus problemas –tanto de carácter académico como administrativo o financiero– tiendan a verse también como fragmentados y dispersos. De esta forma se favorecen las redundancias de recursos y se dificultan las soluciones integrales bajo acciones coherentes y eficaces, y el quehacer académico no se desarrolla al máximo, pues no recibe la retroalimentación que proporcionan la interdisciplina y la integración de funciones y tareas.

El aislamiento de las actividades y del quehacer universitario tienden a provocar –entre otros resultados– la desvalorización no sólo del trabajo académico sino también del administrativo. El esfuerzo individual no se percibe como parte de un esfuerzo integral con rumbo definido, por lo que el sentido de pertenencia se erosiona y trae consigo el desinterés o la falta de cooperación plena, tanto en el ámbito administrativo como en el académico.

La atención puesta en la demanda social por educación superior, ha sido la tarea de la institución que ha regido la organización académica y el desarrollo de la Universidad Veracruzana a lo largo del tiempo. A pesar del avance logrado en la infraestructura académica de los 19 institutos de investigación existentes, se ha dejado relativamente de lado el desarrollo de la investigación científica y la generación de conocimientos.

La dispersión de esfuerzos e intereses, no ha permitido desarrollar una oferta educativa más acorde con las necesidades regionales, los recursos naturales potenciales y las nuevas áreas del conocimiento derivadas del avance científico y tecnológico. La oferta educativa de la Universidad Veracruzana reproduce la misma estructura académica de la mayoría de las universidades públicas del país, donde los estudios superiores se concentran principalmente en el nivel de la licenciatura. Aunque existen 70 opciones de posgrado, su matrícula es aún reducida y la presencia de programas en el nivel técnico es casi inexistente.

Desde hace algunos años, la institución enfrenta la problemática de la concentración tanto de la demanda como de la matrícula de licenciatura en carreras tradicionales como Contaduría, Administración, Leyes, Pedagogía, Medicina, Sistemas Computacionales e Informática; mientras que de manera persistente quedan espacios vacíos en carreras de ciencias básicas y en algunas de las ingenierías. Por ejemplo, en el ciclo 1997-1998 un total de 9,478 demandantes no pudieron ingresar al primer grupo de carreras mencionadas, mientras que en las carreras de Ciencias Agrícolas, Biología, Ingeniería Química, Ingeniería Civil, Estadística y Sistemas de Producción Agropecuaria quedaron 427 lugares vacantes; situación que muestra no sólo la necesidad de reforzar las acciones tendientes a mejorar el conocimiento y el manejo de los factores que influyen en la demanda educativa, sino a reestructurar la orientación y contenido de la oferta institucional.

En el nivel técnico y técnico universitario sólo se ofrecen cuatro opciones, todas ellas dentro del área de ciencias de la salud, y la matrícula de este nivel representa sólo el 0.75 por ciento del total. En cambio existen áreas y modalidades educativas donde la universidad no está presente ni responde de manera suficiente a las necesidades de formación de recursos humanos.[42]

En general, la institución continúa sujeta a las pautas marcadas por una manera tradicional de formar recursos humanos profesionales. El método de enseñanza prevaleciente es la exposición y la transmisión verbal de los contenidos teóricos por parte del docente. Actualmente la mayoría de las entidades

[42] *Consolidación y proyección de la Universidad Veracruzana hacia el siglo XXI, op. cit.,* p. 15.

académicas dedicadas a la docencia tiene planes y programas por asignatura, y los institutos responden a líneas de investigación y programas disciplinarios. El 100 por ciento de los planes y programas de estudio en el nivel de licenciatura se organizan a partir de series fijas de asignaturas que los alumnos deben cursar en un lapso de ocho, nueve o 10 semestres. Todas las asignaturas de un plan de estudios son impartidas en la facultad, escuela o instituto responsable. Los estudiantes disponen de siete oportunidades para aprobar las asignaturas.[43]

A pesar que desde 1990 a la fecha casi el 100 por ciento de las facultades han modificado sus planes y programas de estudio de licenciatura, los reportes de autoevaluación interna y externa de pares académicos (CIEES) consignaron un conjunto de problemas tales como la necesidad de reforzar la vinculación entre la docencia y la investigación, y entre la teoría y la práctica; indicaron también la no uniformidad en los objetivos generales y específicos de los contenidos, la heterogeneidad de los mismos en las materias impartidas de una misma carrera en las diferentes regiones universitarias, la inexistencia o escasez de cursos optativos para reforzar la formación de los estudiantes, el poco uso de bibliografía en otros idiomas, y la necesidad de incrementar el uso de la infraestructura de cómputo en las actividades académicas. Asimismo, los hábitos de estudio inadecuados, las deficiencias en la formación preuniversitaria, el grado de dificultad de las materias, la apatía, las deficiencias en la actualización o formación docente, y los métodos inadecuados de evaluación, fueron las principales causas de reprobación identificadas.[44] En cuanto a la prestación del servicio social –contemplado éste como una práctica profesional supervisada, en beneficio de la sociedad–, se advierte la ausencia de lineamientos y políticas institucionales que normen cabalmente el funcionamiento de esta actividad; no se ha logrado que esta parte de la formación profesional se asuma de manera integral y sistemática en cada facultad y programa de estudio, para obtener el máximo provecho de esta práctica formativa.

A riesgo de deteriorar profundamente la calidad y la pertinencia de su quehacer docente, estas tendencias en las prácticas educativas de la institución requieren modificarse a través del diseño de planes de estudio que incorporen a los currículum nuevas experiencias de aprendizaje y programas de estudio equivalentes, bajo una organización curricular flexible; éstas deben garantizar la puesta en práctica de conocimientos y habilidades, la adquisición

[43] *Ibidem*, p. 26.
[44] Universidad Veracruzana, *Plan General de Desarrollo*, *op. cit.*, p. 63.

de competencias profesionales, el aprovechamiento de las plataformas tecnológica y bibliotecaria de la institución, la aplicación del conocimiento en la solución de problemas, y el trabajo en equipo entre disciplinas distintas, entre otros aspectos.[45]

En relación con la función de extensión y difusión, las diversas evaluaciones y diagnósticos han mostrado una actividad dirigida principalmente al sector social en modalidades como el trabajo de estudiantes y maestros en servicios a la comunidad, instituciones y organizaciones sociales; la celebración de eventos de difusión cultural y de extensión universitaria y actividades de educación continua.

Las relaciones establecidas con los sectores productivos son escasas, y la vinculación relacionada con la investigación y el desarrollo tecnológico es incipiente. La firma de convenios ha sido la forma más utilizada para lograr la vinculación o el intercambio con otras instituciones o sectores sociales; sin embargo, algunos convenios no tienen los resultados esperados o responden únicamente a los intereses del intercambio académico.

La institución no ha logrado desarrollar mecanismos o estructuras eficaces de organización que propicien la participación de los distintos grupos sociales en la planeación de las funciones sustantivas, ya que no existen medios efectivos para incorporar la opinión de los diversos agentes representativos de los sectores social, productivo y de servicios.

Finalmente, la falta de políticas adecuadas de formación, capacitación y profesionalización de los recursos humanos de la institución han limitado el surgimiento de nuevos perfiles para el liderazgo, tanto en lo académico como en la gestión y gobierno universitarios.

Los gérmenes de cambio en la Universidad Veracruzana

A finales de 1996 y principios de 1997, la Universidad Veracruzana asumió dos retos importantes: transitar hacia una autonomía plena para ejercer de manera real y con mayor intensidad sus capacidades de gobierno, de autocrítica y de transformación; y emprender un nuevo rumbo institucional bajo la guía de objetivos y políticas de largo plazo.

La institución ha iniciado una nueva etapa en su desarrollo, donde los retos son avanzar en el terreno de la calidad y de la pertinencia social de su quehacer académico. Se enfrenta hoy al desafío de innovar en aquellos aspectos donde la evolución de años anteriores ha arrojado un crecimiento desigual

[45] *Ibidem*, pp. 106-107.

o inarmónico, sobre todo en lo que toca a la investigación científica y al avance tecnológico. Asunto éste de vital importancia para que la universidad asuma un nuevo liderazgo en el estado de Veracruz, en un tiempo en el que el conocimiento es la llave de un progreso nacional endógeno.

En esta perspectiva, se espera que en los próximos 10 años se produzca un salto cualitativo hacia una Universidad Veracruzana plural, científica y humanista; que promueva la interacción entre la ciencia y la tecnología, por un lado, y las humanidades y las artes, por otro; con una cultura académica que haga realidad la multi y la interdisciplina, y en donde se articulen los diversos saberes y haceres para formar las mujeres y los hombres del mañana bajo una perspectiva polivalente y flexible.

Al interior, y en el entorno de la Universidad Veracruzana, se encuentran algunos elementos que pueden ser considerados como *gérmenes de cambio* o *portadores de futuro*. Éstos se describen a continuación.

1. Las posibilidades de una vida institucional autónoma

A partir de la expedición de la ley de autonomía, el 30 de noviembre de 1996,[46] la Universidad Veracruzana inició una nueva etapa en su evolución y desarrollo. La autonomía recién lograda no significa sólo la *posibilidad* de elegir a sus propias autoridades sobre bases más académicas; significa también la oportunidad para definir internamente las prioridades institucionales y construir desde dentro una nueva universidad; conlleva la capacidad para organizarse y gobernarse a sí misma y redefinir estructuras internas, formas de organización y funciones esenciales.

Si bien estas posibilidades existen hoy en sentido jurídico, requieren todavía ser materializadas, permeando la realidad cotidiana de la institución, y ello exige el desarrollo de una cultura propia de la autonomía, donde la comunidad universitaria participe activamente y asuma un nivel de madurez que no acepte la improvisación ni la inmovilidad. Estos elementos, aunque potencialmente presentes, representan gérmenes de cambio que en un futuro pueden provocar innovaciones en la política académica y administrativa de la institución.

2. La construcción y aprobación del Plan General de Desarrollo 1997-2005

En febrero de 1997 el Consejo Universitario aprobó un nuevo plan de desarrollo institucional. Este plan se nutrió con la participación de la comunidad universitaria que, a través de consultas, reuniones, y el trabajo de comisiones especiales, expresó sus propuestas y opiniones sobre el rumbo que la Universidad Veracruzana debería tomar en los próximos años.

[46] "Ley de Autonomía de la Universidad Veracruzana", *Gaceta Oficial de Gobierno del Estado,* 30 de noviembre de 1996, Xalapa.

En este documento se expresa la necesidad de una transformación estructural y una voluntad hacia el cambio; se plantean objetivos y premisas al respecto, y se establece la necesidad de alentar procesos académicos y administrativos innovadores. En general se plantean tres compromisos importantes que han sido asumidos por el consejo universitario:

> *a*) Cambiar el paradigma de producir un número determinado de egresados cada año, por uno que forme profesionales no sólo en nuevas áreas de conocimiento, sino con capacidades multi e interdisciplinarias que crucen las fronteras artificiales que separan estas distintas áreas.
> *b*) Impulsar de manera extraordinaria la investigación científica y tecnológica, abriendo nuevos procesos de trabajo de calidad y rendimiento altos, vinculados con los sectores sociales y productivos para la promoción de un desarrollo que ayude a satisfacer las necesidades de la sociedad.
> *c*) Estructurar una nueva organización institucional, flexible y dinámica, que anticipe y enfrente los cambios sociales, en vez ir a la zaga de ellos.[47]

El plan está concebido como parte integral de un proceso permanente de planeación, basado en el seguimiento, la evaluación, el monitoreo, y en su caso, la reformulación periódica de objetivos, políticas, estructuras, legislación, programas y proyectos. De esta forma, el plan se convierte en un instrumento orientador, dinámico y flexible. Su misma implantación y seguimiento puede ser objeto de adecuación y ajustes, tanto en lo que respecta al diagnóstico como en sus objetivos, visión y estrategia. Así, este proceso de planeación, dinámico y sistemático, persigue que tal actividad forme parte de la vida cotidiana de las entidades y dependencias de la universidad.[48]

El aspecto innovador que planteó el plan general es el de haberse constituido en la primera propuesta de cambio a largo plazo en la Universidad Veracruzana, en un intento por garantizar la continuidad de los esfuerzos de transformación institucional a través de las diferentes administraciones y al margen de posibles coyunturas políticas. El plan estableció, además, que cada administración rectoral presentaría a la comunidad el programa de trabajo correspondiente a su gestión, fijando las metas que constituirían sus compromisos específicos y las acciones y proyectos operativos para lograrlos. Señaló también que las entidades académicas y dependencias administrativas deberían elaborar sus propios planes de desarrollo, o proyectos académicos, en congruencia con las líneas estratégicas y prioridades institucionales.

[47] Universidad Veracruzana, *Plan General de Desarrollo*, *op. cit.*, pp. 22-24.

[48] Universidad Veracruzana, *Consolidación y proyección de la Universidad Veracruzana hacia el siglo XXI*, *op. cit.*, p. 7.

3. La definición de un nuevo perfil institucional deseable

En el Plan General de Desarrollo de la Universidad Veracruzana quedó claramente establecida la misión y el perfil que la comunidad universitaria eligió para sí misma. La razón de ser de la institución quedó expresada en los siguientes términos:

> • La Universidad Veracruzana tiene como funciones sustantivas la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y la extensión de los servicios universitarios, mismas que deben cumplirse en vinculación permanente a los diferentes sectores sociales, con el propósito de influir en la solución de sus problemas y plantear alternativas sustentadas en el avance de la ciencia y la tecnología.
> • Es una institución comprometida con el desarrollo económico y social de México y del estado de Veracruz. Reconoce la diversidad socionatural de su entorno y el compromiso de su quehacer académico para aportar respuestas viables a las necesidades y problemas de la comunidad.
> • Asume el compromiso de generar y transmitir conocimientos de alto valor social, así como formar profesionales, investigadores, técnicos y artistas; formación que se basará en el desarrollo pleno de sus capacidades críticas, creativas y de autoaprendizaje, alentando una actitud emprendedora basada en el uso e innovación de la ciencia y la tecnología, bajo un espíritu de solidaridad social y con una amplia cultura humanística, artística y universal.
> • Conoce e impulsa las dimensiones nuevas del valor del conocimiento científico y tecnológico, y sus impactos social y económico; ratifica su liderazgo en el campo de las humanidades, la cultura y la creación artística; busca la articulación de la ciencia, el humanismo y las artes como única vía para el enriquecimiento del espíritu de los hombres; se abre a los cambios del mundo moderno, y se prepara para el futuro sin renunciar a los valores de su legado histórico y evolución institucional.[49]

La Universidad Veracruzana declara así, formalmente, su apertura al mundo contemporáneo, consciente de las nuevas dimensiones de la economía, de la política y del avance científico y tecnológico. Y se declara a sí misma como una institución flexible, abierta al cambio y sujeta a innovaciones constantes para lograr su cometido sin olvidar sus fines esenciales.

Los rasgos del modelo de la universidad que habrá de construirse en los próximos 10 años quedaron establecidos en una imagen-objetivo estructurada por los siguientes elementos:[50]

[49] Universidad Veracruzana, *Plan General de Desarrollo*, *op. cit.*, pp. 75-77.
[50] *Idem*.

• Reorganización del quehacer académico y articulación entre las funciones sustantivas.
• Mejoramiento de la docencia universitaria y ampliación de la cobertura educativa.
• Mayor calidad en el desempeño académico y en la generación de conocimientos.
• Consolidación de las ciencias sociales, las humanidades y las artes.
• Impulso a las ciencias básicas y al desarrollo tecnológico.
• Personal académico y administrativo de alto nivel.
• Sólida vinculación social.
• Estructura orgánica y administración eficaz y eficiente.
• Ejercicio responsable de la autonomía.

4. El Programa de Trabajo 1998-2001

El Programa de Trabajo 1998-2001 se construyó sobre la base de la anterior imagen-objetivo de la universidad, y definió acciones concretas y posibles con el propósito de "crear las condiciones académicas, organizativas y estructurales requeridas para mejorar el desempeño de la institución"[51] durante el periodo 1998-2001.

La prioridad de este programa está centrada en el mejoramiento de los niveles académicos de la Universidad Veracruzana, especialmente en lo que se refiere a promover una educación superior de calidad y relevancia, para dotar a los estudiantes de las herramientas y actitudes necesarias para el desarrollo permanente del conocimiento y su participación creativa en la solución de los problemas y demandas de la sociedad veracruzana y nacional.

El programa concreta siete líneas estratégicas de desarrollo para el año 2001:

a) Estrategia nodal de fortalecimiento académico centrada en el aprendizaje del estudiante. Propone la puesta en marcha de una gama de actividades educativas y de servicios de apoyo al estudiante, como elementos integradores del resto de las iniciativas del programa de trabajo. Tales actividades y servicios de apoyo comprenden desde la actualización de los planes y programas hasta la orientación vocacional, mecanismos de tutorías y asesorías académicas; diversificación de actividades curriculares para el aprendizaje; creación y ampliación de oportunidades formativas; y mejora de instalaciones educativas y culturales.

b) Programa integral de superación del personal académico. Programa que busca elevar la productividad y las condiciones de trabajo de los profesores,

[51] Universidad Veracruzana, *Consolidación y proyección de la Universidad Veracruzana hacia el siglo XXI*, *op. cit.*, p. 9.

investigadores y demás personal académico. Propone utilizar como medio estratégico los programas federales que operan en la materia (Promep, Fomes, Conacyt) y los convenios de colaboración existentes y futuros con instituciones universitarias del país y del extranjero.[52]

c) Articulación interna de los programas sustantivos, acreditación externa y vinculación. Busca articular estrechamente los programas de licenciatura, posgrado, investigación y extensión entre sí, y orientar sus resultados para que respondan más eficaz y oportunamente a las demandas de los sectores sociales, productivos y de servicios de Veracruz, y a los requerimientos nacionales en materia de competitividad global. Propone la articulación de las actividades docentes con las de investigación; la creación de grupos multidisciplinarios como equipos de desarrollo instruccional para operar experiencias de aprendizaje con altos grados de innovación, actualización, calidad académica y relevancia social; la evaluación y la acreditación externa de programas, servicios y productos académicos; la creación de instancias consultivas externas como mecanismos permanentes que garanticen una correspondencia eficaz entre la oferta académica y las necesidades del entorno; el desarrollo del extensionismo industrial con pequeñas y medianas empresas; y programas de apoyo a la gestión municipal.[53]

d) Hacia una organización académica flexible. Para establecer gradualmente organizaciones académicas que permitan la operación de troncos comunes para la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas fundamentales. Propone la adopción de un sistema de créditos académicos para la movilidad de estudiantes entre programas, dependencias e instituciones del país y del extranjero; la elaboración de un padrón general de cursos, materias y asignaturas; la identificación de materias troncales por área de conocimiento; la definición de criterios para la evaluación departamental; el ajuste de las horas-clase tradicionales; y la búsqueda de un esquema de opciones de formación profesional de dos años (carreras de nivel 5).[54]

e) Revitalización de las actividades artísticas y culturales. Para fomentar aquellas labores encaminadas a enriquecer el ambiente cultural en la comunidad universitaria, como aquellas dirigidas a la expansión creativa, el rescate, la preservación y la divulgación de las manifestaciones artísticas.

f) Reforzamiento y reorientación de los programas de extensión. Persigue reforzar el doble papel de la extensión universitaria, tanto como una forma de apoyo a la formación integral del estudiante, como mecanismo institucional de retribución eficaz a la sociedad. Propone el diseño y operación de

[52] *Ibidem*, pp. 41-43 y 71-72.
[53] *Ibidem*, pp. 43-46.
[54] *Ibidem*, pp. 46-47.

prácticas de campo y de servicio social como instrumentos para el apuntalamiento del aprendizaje de conocimientos relevantes y destrezas útiles a la solución de problemas. Sugiere la conformación de equipos multidisciplinarios, con representantes académicos y externos, para la realización de programas de extensionismo industrial, transferencia tecnológica, apoyo al desarrollo comunitario sustentable, etcétera, tanto para propiciar experiencias formativas y el impulso de servicios relevantes, como para apoyar la retroalimentación constante de programas académicos y de currícula. Propone también introducir al deporte como actividad con valor curricular, con el propósito de apoyar el desarrollo de destrezas sicomotrices, la autodisciplina, el espíritu de competitividad y de trabajo en equipo.[55]

g) Operatividad de la universidad como sistema universitario en red. Para capitalizar el crecimiento, la diversificación y la desconcentración geográfica de la universidad, y consolidar su funcionamiento global como un auténtico sistema estatal. Debido a la extensión geográfica del estado, propone hacer un uso intensivo de los avances de la tecnología de comunicaciones y de la informática. Plantea también la necesidad de precisar líneas de coordinación entre las regiones y políticas académicas y administrativas generales; la determinación de los niveles y temas académicos y administrativos que serán objeto de descentralización en cada una de las regiones y sedes; y el desarrollo de la estructura y de los procesos administrativos necesarios para la operación de un sistema integral de información y toma de decisiones administrativas, académicas y financieras.

El rasgo innovador de este programa de cuatro años lo constituye el hecho de que por primera vez la rectoría explicita y difunde un conjunto de compromisos y metas a lograr durante su periodo de administración. El programa indica que tales metas serán logradas para el año 2001 y "servirán para valorar el desempeño institucional acumulado a partir de 1998". Las más relevantes son las siguientes:[56]

Docencia

- Para el año 2001, el 100 por ciento de los programas académicos de licenciatura contará con la acreditación de los organismos externos existentes.
- El tiempo promedio de escolaridad entre el ingreso y el egreso será de 5 años, y, entre el ingreso y la obtención del título, de 6 años.

[55] *Ibidem*, pp. 49-50.
[56] *Ibidem*, pp. 68-78 y anexo núm. 1.

• Los egresados que concluyan sus estudios en el tiempo previsto, y que presenten su Examen General para el Egreso de la Licenciatura (EGEL), obtendrán resultados superiores a la media de la población sustentante en un porcentaje de 70 por ciento para las áreas económico-administrativa y técnica; de un 60 por ciento para ciencias de la salud; y de un 80 por ciento para la biológico-agropecuaria.
• El 25 por ciento de los egresados de las áreas económico-administrativa, ciencias de la salud y técnica; y el 33 por ciento del área biológico-agropecuaria, recibirá el certificado de Ceneval.
• El 80 por ciento de los egresados obtendrá satisfactoriamente algún tipo de certificación en el dominio del idioma inglés.
• El 15 por ciento de los titulados ingresará a estudios de posgrado.
• El 50 por ciento de los ex alumnos participará en su facultad.

Investigación

• El número de artículos publicados anualmente por cada investigador en revistas con arbitraje será de 0.8.
• El número de alumnos graduados con el apoyo de investigadores ascenderá a cuatro.
• Habrá un promedio de cuatro alumnos en tutoría por investigador.
• El 100 por ciento de los investigadores participarán en la docencia.
• El 12.5 por ciento de los programas de investigación contará con financiamiento externo.
• El 25 por ciento del personal académico estará adscrito al SIN.
• El 50 por ciento de los programas de posgrado estará acreditados en el padrón de Conacyt y en el de Promep.

Extensión y difusión cultural

• Uno de cada cuatro estudiantes y uno de cada tres académicos y administrativos participarán en programas artísticos o culturales.
• El 25 por ciento del presupuesto de difusión cultural será obtenido mediante la comercialización.
• El 33 por ciento del gasto en difusión provendrá de financiamiento externo.
• Con la participación de todas y cada una de las entidades académicas, los programas de vinculación social estarán desarrollados con el 50 por ciento de los municipios del estado, y los correspondientes a la vinculación con el sector público alcanzarán al 100 por ciento de los mismos.
• Los programas de vinculación con el sector productivo se realizarán con el 70 por ciento de las cámaras y organismos creados por la micro, pequeña y mediana empresa.

• Se habrán establecido alianzas estratégicas con el 100 por ciento de las grandes empresas establecidas en Veracruz.
• El 22 por ciento del presupuesto total de la institución provendrá de fondos externos.

Personal académico

• En el área técnica se contará con una proporción de 30 alumnos por profesor de tiempo completo; con 149 profesores con grado de maestría y 25 con doctorado.
• En el área de humanidades la relación será de 27 alumnos por profesor de tiempo completo; 87 profesores con grado de maestría y 35 de doctorado.
• En el área económico-administrativa: 48 alumnos por docente de tiempo completo; 89 profesores con maestría y 20 con doctorado.
• En ciencias de la salud: 21 alumnos por docente; 120 docentes con maestría y 21 con doctorado.
• En el área biológico-agropecuaria se espera una proporción de 19 alumnos por profesor de tiempo completo; 52 profesores con grado de maestría y 17 con doctorado.
• En artes se buscará una relación de 21 alumnos por docente; 20 docentes con maestría y tres con doctorado.

5. Los signos de innovación académica y administrativa

La Universidad Veracruzana ha emprendido desde 1993 acciones que, sin provocar todavía cambios estructurales en la institución, representan avances innovadores en algunos ámbitos de la vida institucional. Algunos de ellos se listan a continuación:

a) Desde principios de los años noventa, la Universidad Veracruzana reconoció la importancia de mejorar su capacidad informática en el ámbito académico y en el administrativo. Desde entonces ha destinado recursos crecientes para la adquisición de equipos, programas y redes informáticas. Los resultados de tales inversiones no son todavía suficientes, puesto que subsisten necesidades significativas debido a que el desarrollo informático ha sido desigual y existen áreas y regiones con importantes carencias de equipo, redes y personal capacitado. Sin embargo, el uso de esta tecnología ha comenzado a modificar algunos procesos de trabajo tanto académicos como administrativos. Por ejemplo, la expansión actual de la red institucional de cómputo enlaza ya a todas las regiones y entidades académicas y administrativas de la institución, proporcionando servicios de comunica-

ción interna y acceso a las redes mundiales y bancos remotos de información a través de Internet. A finales de 1997 la institución contaba con 2,700 computadoras personales y 41 servidores. Del total de computadoras, 2,301 (79 por ciento) se localizan en laboratorios de cómputo; 330 se emplean en la administración, 130 se destinan al personal académico, y 120 se ubican en las bibliotecas. Una tercera parte del equipo está enlazado en red y dispone servicios de Internet. La relación de alumnos por computadora es de 20, y del personal académico es de 31. Se aspira a lograr una relación de tres académicos y cinco alumnos por computadora en los próximos años.[57]

b) Con el desarrollo de un sistema de videoconferencias interactivas se han comenzado a explorar las posibilidades de la educación a distancia por medios electrónicos. Cada una de las cinco regiones universitarias cuenta con un aula equipada, aprovechando las ventajas de la teleinformática y las comunicaciones.

c) La búsqueda de alternativas para impulsar la investigación de alta calidad, y la vinculación con los sectores productivos de la entidad, se ha concretado en la creación de dos laboratorios de alta tecnología con formas de organización distintas a las estructuras universitarias existentes. Son sociedades civiles en las cuales la universidad es la socia mayoritaria. Dichas formas de organización, aparte de facilitar el manejo de la investigación, permiten una mayor vinculación con las necesidades de los sectores productivos. El laboratorio de alta tecnología de Orizaba se encuentra especializado en química aplicada y biotecnología. El laboratorio de alta tecnología de Xalapa se aboca a la química aplicada y a la tecnología de alimentos.

d) Se construye la red de bibliotecas de la Universidad Veracruzana, apoyada en la tecnología informática y de comunicaciones teniendo como nodo central una moderna unidad de servicios bibliotecarios y de información.

e) Se difunde la propuesta de un nuevo modelo educativo para propiciar la formación integral y armónica de los estudiantes: intelectual, humana, social y profesional.

f) Con el propósito de contrarrestar la gran demanda que enfrenta la Universidad Veracruzana por carreras tradicionales de licenciatura, la institución ha iniciado la búsqueda de nuevas opciones formativas de ciclo corto que enfaticen la adquisición de competencia específicas requeridas por el sector ocupacional, y que permitan continuar, posteriormente, los estudios de licenciatura y acreditar las habilidades adquiridas durante la experiencia laboral.

[57] *Ibidem*, pp. 33-34.

6. Los requerimientos de un entorno dinámico

Veracruz es una entidad que presenta una gran diversidad natural y riqueza económica, a la par que una problemática social compleja. Además, por su posición geográfica, forma parte de la amplia región del Golfo de México, la cual es frontera de 11 estados mexicanos y estadounidense.[58] Esta región geográfica cuenta con cerca de 60 millones de habitantes, y es un engranaje significativo para ambas naciones y la economía global de hoy en día.

En años recientes, la aprobación del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, generó un gran interés por establecer una relación de cooperación a largo plazo entre estos estados costeros del golfo. Impulso que concluyó con la firma –por parte de los 11 gobernadores estatales–, de lo que se ha llamado el Acuerdo del Golfo, mismo que fue avalado por los presidentes de ambos países. El espíritu de este acuerdo es el de incrementar el comercio y mejorar el nivel de vida de la población que vive en esta región geográfica. Los gobiernos de los 11 estados, las instituciones educativas, y las agencias no gubernamentales involucradas en este esfuerzo, manifestaron que el desarrollo socioeconómico de las comunidades, la modernización de su infraestructura y el enriquecimiento cultural y científico, serían los componentes esenciales de la cooperación con una visión de largo alcance.

Lo relevante de esta cuestión es que el estado de Veracruz se encuentra a las puertas de un proceso de integración económica a escala internacional. Estos procesos de integración regional son hoy en día la expresión contemporánea del fenómeno de la globalización económica, social y tecnológica, componente esencial de la organización de las economías durante los años por venir. El fenómeno de la globalización, como un nuevo paradigma emergente y en transición, impone nuevas tendencias y problemáticas a los Estados y a sus gobiernos, a las empresas y organismos multilaterales (regionales y nacionales); a los sectores de la sociedad civil, y sobre todo, a las instituciones sociales que apoyan y sustentan la organización económica y productiva.

Es dentro de este contexto global que Veracruz, y la Universidad Veracruzana, encuentran hoy las posibilidades para su pleno desarrollo. Frente a un ambiente nacional e internacional cada vez más complejo y dinámico, existe la creciente necesidad de anticipar y conocer con mayor certidumbre los retos y las oportunidades. Es necesario, por ejemplo, un conocimiento cada vez más preciso de la evolución y de las principales tendencias del

[58] Con Estados Unidos de América: Louisiana, Mississippi, Alabama, Texas y Florida. Con México: Tamaulipas, Veracruz, Tabasco, Campeche, Yucatán y Quintana Roo.

progreso económico y social de Veracruz; de la problemática integral de los diversos sectores y actividades que componen la economía veracruzana; de sus fortalezas y debilidades; de sus posibilidades reales frente a la dinámica nacional e internacional; de su capacidad para vincularse y establecer alianzas estratégicas con socios comerciales de la región del golfo, con agencias de desarrollo y con organismos internacionales; todo ello en beneficio de la sociedad veracruzana.

En esta perspectiva, el grado de vinculación que logre la Universidad Veracruzana dependerá en gran medida de la comprensión de la dinámica del contexto socioeconómico en el que se encuentra inmersa, y de su capacidad de respuesta a la problemática manifiesta. Dicha capacidad está relacionada con la formación de recursos humanos de alto nivel, la generación y aplicación de nuevos conocimientos científicos y de tecnologías, la extensión universitaria y la divulgación y preservación de la cultura y las artes.

Un escenario alternativo para la Universidad Veracruzana

La Universidad Veracruzana tiene ante sí un escenario de desarrollo alternativo, que es posible bosquejar tomando como base los gérmenes de cambio presentes actualmente en la institución. En principio se supone que éstos contienen elementos de potencialidad que –debidamente cultivados– pueden ser capaces de orientar y promover la innovación del quehacer académico y la transformación de las estructuras institucionales.

En un escenario de innovación, el organismo veracruzano habrá logrado la transformación de su estructura orgánica institucional, instalando una organización universitaria eficiente e integrada en todos sus niveles y regiones con base en una nueva cultura de administración. La efectiva descentralización administrativa y académica, de las diversas regiones universitarias, se ha logrado a través de un adecuado balance entre la congruencia y la unidad institucionales, y la libertad de acción de las diferentes entidades académicas y zonas universitarias. Se ha ampliado la capacidad de gestión de las vicerrectorías dentro del proceso de descentralización universitaria, en particular en lo que respecta a la toma de decisiones de su competencia y, asimismo, es manifiesta una mayor coordinación entres las regiones y la administración general.

La universidad ha logrado desarrollar una organización académica flexible, capaz de transformarse adecuada y ágilmente ante la dinámica del entorno. Sus entidades académicas son abiertas, proporcionan respuestas

oportunas a las necesidades y problemas sociales, y son creativas, con posibilidades de generar y transmitir conocimientos nuevos. El personal académico de la institución es amplio y diverso, y se cuenta con un porcentaje mayoritario de profesores-investigadores altamente calificados que innovan permanentemente la organización académica, quienes integran en su quehacer la docencia, la investigación y la extensión; la investigación, por su parte, se ha constituido en el eje del avance académico, y es la fuente de conocimientos innovadores para los programas de licenciatura y posgrado. La vinculación con los sectores productivos y sociales ha logrado desarrollar una base académica más sólida.

Se cuenta con planes y programas de estudio que responden a los requerimientos sociales, del mercado laboral, y a los avances de la ciencia y la tecnología. La oferta educativa ha encontrado un adecuado equilibrio entre los niveles técnico, técnico universitario, licenciatura y posgrado; las opciones de estudio en cada nivel han podido ser reorientadas especialmente hacia la atención de las necesidades de sectores clave para el desarrollo estatal, tales como la agroindustria azucarera, la citrícola, la cafetalera, así como la industria alimentaria, la forestal y la petroquímica. Se atienden también áreas de formación profesional en ciencias del mar, pesquería, acuacultura, biotecnología aplicada al sector agropecuario y forestal, preservación de ecosistemas, medio ambiente y desarrollo; todo en función de la importancia que tiene la conservación y el adecuado aprovechamiento de los recursos naturales del territorio veracruzano. Asimismo, las áreas de formación profesional en administración de empresas, administración portuaria, turismo, derecho, educación, comercio internacional e ingeniería, han sido redimensionadas para desempeñar un papel estratégico en el impulso a la participación del estado de Veracruz en los tratados de libre comercio suscritos por el país, lo mismo que en los procesos de integración económica abiertos en la cuenca del golfo de México y el Caribe.

Los nuevos programas educativos, además de enriquecer y diversificar la oferta institucional, fomentan la transformación curricular y de los procesos de enseñanza-aprendizaje; asimismo, propician la participación activa de docentes y estudiantes y la formación integral de estos últimos. Los planes de estudio flexibles aumentan el interés por el conocimiento, el trabajo intelectual, el manejo de la tecnología moderna, la reflexión, el dominio de los idiomas y de la expresión escrita, el razonamiento lógico y los valores universales; proceso en el cual se enfatiza el papel del docente como facilitador y supervisor del aprendizaje. Los académicos se organizan para elaborar y desarrollar programas y proyectos sustentados en el avance del conocimiento,

y en el derivado de las investigaciones propias; por su parte, los estudiantes participan en los proyectos de investigación de sus maestros. La actividad de cómputo académico ha ampliado sus funciones incorporando el uso dirigido y sistemático de la computadora como herramienta para el aprendizaje, al igual que se desarrollan y consolidan las alternativas que brinda la educación a distancia, mediante el uso de la tecnología informática y de telecomunicaciones disponible.

En la institución se impulsa el cultivo de las ciencias básicas y el avance tecnológico; se da prioridad a las actividades que contribuyen de manera importante a la formación de profesionales con capacidad mayor para participar en el manejo y desarrollo de las innovaciones científicas, y a la generación de conocimientos y tecnologías que permitan mejorar las condiciones de vida de la sociedad. Pero al mismo tiempo se promueven, de manera permanente, los valores fundamentales del humanismo, el compromiso social que implica el desarrollo integral del individuo y de las comunidades, la conservación y difusión del patrimonio cultural, y la preservación de los recursos naturales.

La Universidad Veracruzana ha consolidado su identidad institucional como gestora y promotora de la cultura; impulsa el desarrollo integral de la docencia, la investigación, la difusión y la extensión en el ámbito de las artes, las humanidades y las ciencias sociales, promoviendo, aquí también, la emergencia de nuevas formas de organización del trabajo académico. La universidad se ha convertido en polo de atracción de talentos nacionales que encuentran en los programas de artes y humanidades una de las mejores opciones formativas del país. En todas las regiones universitarias se ha ampliado la cobertura de las actividades artísticas y culturales, mediante la gestión de recursos complementarios derivados de la propia actividad de difusión cultural universitaria.

Se ha mejorado la infraestructura institucional de servicios técnicos y científicos. Se han modernizado y consolidado los talleres, laboratorios, centros de idiomas y espacios de trabajo real para la práctica profesional. Se cuenta con una red estatal de servicios bibliotecarios y documentales, así como centros de documentación que elevaron la cantidad y la calidad de los recursos humanos especializados, los acervos, los servicios ofrecidos, la organización técnica y la tecnología de apoyo académico.

La interacción con centros nacionales e internacionales de investigación científica, tecnológica y artística, ha alcanzado mayores y mejores niveles, lo mismo que la vinculación con los sectores sociales y productivos. Igualmente, la presencia de la universidad se ha multiplicado a través de una más amplia

participación en actividades de desarrollo comunitario, gestión municipal e impulso a la productividad de las empresas.

La institución ha logrado modernizar y estandarizar sus sistemas de información y procesos administrativos, a través del mejoramiento de la infraestructura tecnológica de cómputo. Se ha avanzado en el establecimiento de un sistema integral de información administrativa-financiera en el que se definen, calculan, registran y divulgan, los datos y estadísticas financieras de manera unificada. Se ha mejorado el flujo de la información financiera y académica entre los planteles y las regiones en que la universidad tiene presencia, mediante la implantación de plataformas informáticas compartidas que permiten una mejor programación y aplicación del gasto, así como el seguimiento de las actividades académicas. Los nuevos sistemas informáticos permiten relacionar la información proveniente de las áreas de recursos humanos, finanzas y administración escolar, así como calcular los costos unitarios por programa y dependencia.

Los procesos de planeación, programación, presupuestación y evaluación, son actividades cotidianas en cada una de las entidades y dependencias universitarias, lo que permite la claridad en cada instancia administrativa o académica respecto a los propósitos que se persiguen, las acciones que diseñan e instrumentan, los costos asociados a cada una de ellas y los resultados que deben alcanzarse.

En la Universidad Veracruzana se cuenta con una nueva generación de administradores y funcionarios innovadores y de alto nivel, de tal forma que los nuevos sistemas de trabajo, la gestión universitaria y la planeación institucional de corte estratégico y prospectivo son conducidos por personal que conoce el significado de la vida académica, y está capacitado para desenvolverse en las diferentes áreas de la administración universitaria.

Finalmente, la normatividad institucional ha sido modificada para responder a las nuevas condiciones de autonomía y desarrollo universitario, respaldando adecuadamente los nuevos sistemas educativos y estructuras de organización académica y administrativa.

Recomendaciones generales para el escenario de innovación

El modelo tradicional de desarrollo de la Universidad Veracruzana, entendido éste como la forma en que la institución evolucionó bajo la influencia de ciertos patrones de comportamiento, no responde ya a las exigencias de un entorno dinámico y cambiante, y presenta, además, múltiples contradicciones en su interior. Frente a ello se ha comenzado la búsqueda de elementos

y procesos innovadores, algunos de los cuales han podido ser incorporados, no sin dificultades, a la vida institucional a partir del esfuerzo de pequeños sectores de la comunidad académica o de la administración y del gobierno universitario. Estos *gérmenes de cambio* se caracterizan por romper con las formas tradicionales de organización interna, y representan la potencialidad del futuro. Sin embargo, a fin de que su impacto no quede reducido a pequeños ámbitos, es conveniente desarrollar las condiciones que aseguren no sólo su multiplicación, extensión o propagación hacia otras esferas del quehacer universitario, sino su contribución hacia el cambio de las estructuras institucionales.

Es necesario superar el nivel de la anticipación, presente en los planes y programas de desarrollo de la Universidad Veracruzana, y trascender hacia la puesta en operación de procesos de transformación estructural. El verdadero cambio se encuentra en relación directa con el avance que ocurra en las estructuras universitarias, y este tipo de cambio requiere generalmente planearse y operarse dentro de un horizonte de largo plazo. Es conveniente, además, que la conformación de nuevas fórmulas de trabajo que reorganicen el quehacer académico, y reestructuren de manera orgánica a la institución, sea realizada con la participación y el compromiso de la comunidad universitaria, con el propósito de que el cambio se construya *desde adentro*, garantizando su propia viabilidad.

Al respecto, un punto de partida indispensable e ineludible se encuentra en la discusión y definición por parte de la comunidad universitaria –y bajo la conducción de la administración–, de las características que debiera asumir un nuevo modelo de estructura orgánica que superara las limitaciones, deficiencias y complejidades de la actual. Es necesaria y urgente la concepción y puesta en operación de una nueva base orgánica que propicie el desarrollo y la integración institucional, que descentralice los procesos administrativos y académicos, y, al mismo tiempo, incremente la interacción, la colaboración y la comunicación entre las distintas regiones universitarias, entidades académicas y dependencias administrativas. La nueva estructura orgánica deberá establecer líneas de autoridad y procedimientos administrativos eficaces y eficientes, evitando la complejidad burocrática, la duplicidad y la dispersión de los esfuerzos, y garantizando la óptima utilización de los recursos humanos, financieros y materiales.

En cuanto a la organización académica, la administración universitaria deberá promover, alentar y permitir la flexibilidad y la innovación, privilegiando la construcción de ambientes de cooperación. En la última década, ciertas políticas nacionales, tales como la evaluación y acreditación de progra-

mas, los estímulos a la productividad del personal académico, y la certificación profesional, han pretendido impulsar una reorganización al interior de las universidades, fomentando la competencia individualizada. Consideramos aquí que, dentro de la Universidad Veracruzana, es necesario apoyar las formas de trabajo que privilegien la interacción y la cooperación entre entidades y cuerpos académicos, así como el trabajo multi e interdisciplinario expresado en programas o proyectos de investigación, docencia o extensión, como proyectos piloto ejemplares.

La reorganización de las entidades académicas puede centrarse en la definición de objetos de estudio y de transformación. Los primeros conforman un campo del conocimiento abordable de manera disciplinaria o multidisciplinaria, cuyo propósito radica en profundizar el conocimiento de un fenómeno relativamente aislado; los segundos constituyen un campo de conocimiento y de práctica, vinculado a la realidad económica y social del entorno; por su naturaleza compleja, son los lugares de encuentro inter y transdiciplinario. Los objetos de conocimiento y de transformación se pueden convertir en fundamento de una actividad académica, que se sustente en una tecnología educativa eficiente y posibilite la intervención de alumnos, profesores e investigadores, en el estudio y modificación de la realidad.

La articulación de las funciones sustantivas en, o entre, las entidades académicas, emergerá del análisis que realicen los cuerpos colegiados; de la misma manera, la búsqueda de formas nuevas de organización del quehacer académico, deberá concretarse en un conjunto de programas multi o interdisciplinarios de formación profesional, investigación y extensión, alrededor de disciplinas y áreas del conocimiento relativamente afines, o complementarias, respecto a los campos de la realidad que estudian y la metodología que emplean.

Los esfuerzos encaminados a articular las funciones sustantivas, su pertinencia y aplicación práctica, deberán dar forma a los cambios correspondientes en la normatividad universitaria.

Conclusiones

Al igual que otras instituciones de educación superior públicas del país, la Universidad Veracruzana confronta el imperativo de un cambio estructural que le permita innovar sus procesos académicos y administrativos, superar el rezago de algunas áreas de su quehacer universitario y responder con mayor pertinencia y calidad a la dinámica contemporánea de las necesidades sociales. Los factores que la impulsan hacia la innovación y el cambio

provienen de distintas fuentes; algunos de ellos afectan de manera general a las instituciones de educación superior del país, y otros son muy particulares de la Universidad Veracruzana y su entorno cercano.

Del contexto internacional emergen aquellos que se encuentran relacionados con el avance desplegado por la ciencia y la tecnología, y el impacto de los nuevos conocimientos sobre las estructuras económicas y las instituciones sociales; las nuevas condiciones políticas y económicas del mundo contemporáneo y sus tendencias a la internacionalización y la integración económica. De los ámbitos nacional y regional surgen aquellos factores vinculados con los nuevos requerimientos de la sociedad y del gobierno para mejorar la calidad y la eficiencia del quehacer académico, especialmente en las universidades públicas. Los reclamos de la sociedad veracruzana, así como los lineamientos, mecanismos e instrumentos implantados por la actual política nacional en educación superior, ciencia y tecnología, están exigiendo a la Universidad Veracruzana la revisión constante de su realidad cotidiana y el análisis de sus perspectivas a futuro como institución relevante para el desarrollo social, económico y cultural del estado de Veracruz, y, por extensión, de la región del golfo de México y del país. Finalmente, un tercer grupo de factores que impulsan al cambio dentro de la universidad proviene de las debilidades institucionales acumuladas a lo largo de sus 54 años de existencia, y del agotamiento de su modelo de desarrollo institucional.

En especial, a partir de 1990, la combinación de tales factores ha gravitado fuertemente en la vida de la Universidad Veracruzana, afectando su estabilidad, cohesión interna y desempeño económico y social. Provenientes tanto del entorno como de su propio interior, la institución ha estado recibiendo cada vez mayores presiones para enfrentar y construir su propio paradigma de cambio y de transformación. Esta situación, reconocida ya en diversos documentos surgidos de los procesos recientes de evaluación y planeación, ha generado diversas inquietudes y respuestas por parte de la comunidad, el gobierno y la administración universitaria. Éstas se han expresado mediante la búsqueda y puesta en operación de alternativas innovadoras para atender las problemáticas vinculadas con la reestructuración de la oferta y la ampliación de la cobertura educativa; nuevas carreras, modelos y tecnologías pedagógicas; atención a nuevos tipos de estudiantes; evaluación y acreditación de programas académicos y certificación profesional; interdisciplina; vinculación directa con los mercados de trabajo y con las empresas; internacionalización del quehacer universitario; cambios organizacionales y de mecanismos y técnicas administrativas; optimización de recursos físicos y humanos; modernización de la infraestructura y los servicios; y

diversificación de recursos financieros, entre otros aspectos que continúan reclamando la innovación y el cambio.

Desde la perspectiva del manejo y la conducción del desarrollo político e institucional de la universidad, en los últimos años se han definido y redefinido políticas y programas de trabajo que han planteado el diseño de procesos de cambio, y la introducción de innovaciones en las esferas académicas y administrativas. La más reciente versión al respecto lo constituye el Programa de Trabajo 1998-2001 de la actual administración, en donde se concretan objetivos, políticas y metas a alcanzar en estos cuatro años de gestión universitaria.

Las perspectivas a futuro de estas políticas y acciones de transformación, propuestas desde los noventa, o de cualesquiera otras que se definan y emprendan en el corto plazo, tendrán que ser evaluadas en su momento, en función de su capacidad o incapacidad para generar procesos internos y externos que modifiquen sustancialmente las estructuras tradicionales de la Universidad Veracruzana y motiven la construcción y materialización de un nuevo modelo de organización institucional.

Para finalizar este trabajo, haremos referencia a la reflexión de Edgar Morin sobre la reforma de las universidades modernas. Las universidades –afirma–, especialmente las que han recorrido largas trayectorias institucionales, cumplen desde siempre una misión y una función que va desde el pasado hasta el futuro a través del presente: ellas conservan, memorizan, integran y regeneran la herencia del conocimiento humano, reexaminándolo, actualizándolo y transmitiéndolo; generan saber y cultura que incrementan dicha herencia. Aquí, el carácter conservador de la universidad puede ser vital o estéril. Será vital si significa la salvaguardia y la preservación de la cultura humana en un mundo actual donde operan múltiples y poderosas fuerzas de desintegración cultural. Será estéril si es dogmático y rígido.

Aparece así claramente la doble función paradójica de las universidades. Hoy, por un lado, se encuentran sometidas a una fuerte presión para adaptar sus actividades docentes y de investigación a los requerimientos económicos, técnicos, y administrativos, de un mundo y de una cultura humana cada vez más científica; y se les requiere como parte protagónica e integrante de dicha modernidad. Por otro, no pueden dejar de lado su misión de responder a necesidades fundamentales de la formación humana, inoculando en la sociedad los valores intrínsecos de la cultura universal: el desarrollo del intelecto y del pensamiento autónomo; la ética del conocimiento; la primacía de la verdad sobre la utilidad; y el humanismo y la creatividad en las ciencias y en las artes.

En este contexto, un nuevo modelo de desarrollo para la Universidad Veracruzana, si bien debe tomar en cuenta los nuevos requerimientos y exigencias que se plantean a la institución, no puede desconocer ni desdeñar su trayectoria y sus logros. Por una parte, en 54 años se ha logrado apuntalar un prestigio como universidad humanista y promotora de las artes y la cultura. El cultivo de la música, el teatro, la danza, la antropología, la filosofía, el derecho y la lingüística forman parte de la identidad institucional. Por otro lado, la universidad necesita ofrecer respuestas innovadoras a un medio local, nacional e internacional mucho más competitivo que le exige renovar, ampliar y mejorar su quehacer científico y su vinculación con las necesidades productivas regionales, tanto en lo que se refiere a la formación de recursos humanos de alto nivel como a la generación y aplicación de conocimientos y tecnologías de valor económico.

En este sentido, la Universidad Veracruzana no tiene que optar necesariamente entre la tradición y la innovación, cuando el potencial de su desarrollo se encuentra precisamente en saber combinarlas. No se trata de cambiar por el cambio mismo, ni de sustituir a la institución por otra con características desvinculadas de su realidad histórica ni de su razón de ser. Debe concebirse el cambio como una gran estrategia para mejorar su desempeño social, en atención a un contexto más dinámico y complejo que el existente en décadas atrás. Por lo tanto, la institución debe conservar los fines esenciales que le dieron origen, transformando e innovando los medios y métodos para lograrlos.

En la búsqueda de un proceso de cambio y transformación, la comunidad universitaria, en general, y el gobierno y la administración de la Universidad Veracruzana, en particular, deberán tomar como marco referencia el logro de un adecuado equilibrio entre la identidad y las fortalezas obtenidas en 54 años, y el dinamismo que debe imprimirse con acciones de cambio. La manera en que se logre este equilibrio, entre lo que podría llamarse el desarrollo de una *cultura científica* y una *cultura humanista*, constituye uno de los aspectos de mayor relevancia para el futuro de la Universidad Veracruzana. El lema de la institución encontraría así su máxima expresión: *Lis de Veracruz, Arte, Ciencia y Luz*.